مكتبة الإدارة الجديدة

إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية

أ. د. علي السلمي

أستاذ الإدارة المتفرغ بجامعة القاهرة
رئيس الجمعية العربية للإدارة



الـكـتـاب : إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية

المؤلـف : على السلمى

رقم الإيداع : ١٥٤٦١

تاريخ النشر : ٢٠٠١

الترقيم الدولى : I. S. B. N. 977-215-629-6

الـنـاشـر : دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع
شركة ذات مسئولية محدودة

الإدارة والمطابع : ١٢ شارع نوبار لاظوغلى (القاهرة)

ت : ٧٩٤٢٠٧٩ فاكس ٧٩٥٤٣٢٤

الـتـوزيـع : دار غريب ٣،١ شارع كامل صدقى الفجالة – القاهرة

ت ٥٩٠٢١٠٧ – ٥٩١٧٩٥٩

إدارة التسويق والمعرض الدائم } ١٢٨ شارع مصطفى النحاس مدينة نصر – الدور الأول
ت ٢٧٣٨١٤٢ – ٢٧٣٨١٤٣

بسم الله الرحمن الرحيم

إهداء

إلى الجيل الجديد الناهض في أسرتي الصغيرة
إلى أمل المستقبل وزهور الحياة وابتسامتهـــا
إلى نواة الموارد البشرية المتميزة بالمعرفة والتقنية

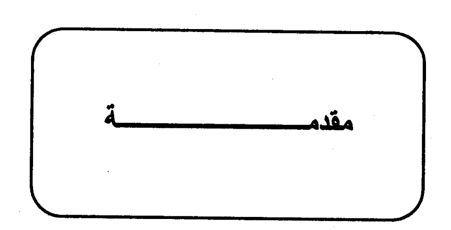
إلـــــى

سارة ويارا طارق السلمي و علي ومحمد وليد السلمي

و

عمـــــــــــــر الحديدي

المحتويات


مقدمـــــــــــــــة

شهد العالم خلال السنوات القليلة الماضية - ولا يزال - عدداً من المتغيرات الأساسية والتي طالت مختلف جوانب الحياة المعاصرة، ومست كافة المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية في دول العالم على اختلاف درجاتها في التقدم والنمو. كذلك أثرت تلك المتغيرات على هيكل القيم ونسق العلاقات المجتمعية في كثير من دول العالم إلى الحد الذي يبرر القول بأننا نعيش الآن " عالم جديد " يختلف كل الاختلاف عن سابقه والذي ساد عبر القرون السابقة وحتى بدايات الثمانينات من هذا القرن.

وتتركز أهم عوامل ومسببات التغيير الذي ساد - ولا يزال - العالم فيما يلي:

- الثورة العلمية التي أسهمت في تحرير الطاقات البشرية واستثمار مصادر الطبيعة وتكوين القدرات الأعلى لاستغلال الثروات الكامنة إلى أبعد مدى يمكن للعقل الإنساني تصوره.
- الطفرات والإنجازات التقنية غير المسبوقة والتي مكنت الإنسان من زيادة الإنتاج وتحسين الكفاءة والفعالية في مختلف العمليات الإنتاجية، وحققت للإنسان قدرات غير محدودة لابتكار وتطوير أساليب إنتاجية متفوقة من حيث الكم والكيف.
- الثورة الهائلة في مجالات الاتصالات وما حققته من ربط وتواصل بين أجزاء العالم وكرست فعلياً مفهوم أن العالم قرية صغيرة.
- الطفرات الهائلة في تقنيات الحاسبات الآلية والتراكمات المتوالية في القدرة الحسابية وحجم الذاكرة وسرعة العمليات التي تؤديها الحاسبات الآلية من الأجيال الحالية والتي تتفوق بمراحل شاسعة على أحلام وتوقعات أكثر المتفائلين بقدرات الحاسبات منذ سنوات قليلة فقط، ناهيك عن السهولة الفائقة والتيسير المتواصل في أساليب التعامل مع الحاسبات واستخدامها لغير المتخصصين، وتطوير البرمجيات لفتح آفاق الاستخدام غير المحدود الذي لا يتطلب خبرة سابقة من جانب المستخدم العادي. إضافة إلى كل هذا فإن الانخفاض المتواصل في أسعار الحاسبات يجعلها باستمرار في متناول أعداد غفيرة من المستخدمين في مختلف مجالات الحياة.
- التكامل والاندماج بين تقنيات الحاسبات الآلية والاتصالات والإلكترونيات لتشكيل التقنية الأفعل والأخطر في عصرنا الجديد وهي تقنية المعلومات بكل ما تعنيه من إمكانيات وآفاق لا محدودة وآثار عميقة في إعادة تشكيل المنظمات ونظم العمل وعلاقات البشر وتفاعلهم مع الآلة في مواقع الإنتاج والخدمات المعاصرة.

وقد ترتب على تلك المتغيرات جميعاً ظاهرة متميزة تمثل اختلافاً نوعياً في شكل وأسلوب التنظيم الإنساني المعاصر، تلك هي ظاهرة " العولمـــة "، أو ما يحلو للبعض تسميتها " الكونية " Globalization. وفي تعبير موجز يمكن تعريف العولمة بأنها التواصل والتفاعل في الأنشطة الإنسانية الذي يتعدى الحدود التقليدية بين الدول والأقطار لاغياً بذلك حدود المكان وقيود الحركة والاتصال بما يحقق أيضا التخفف من قيود الوقت والزمان.

وبذلك فإن العولمة تتيح الفرص للانتشار واستخدام طاقات تتجاوز الحيز المحلي لأي منظمة تتعامل في مجالات الإنتاج والخدمات في العصر الحالي، وتحقق الوصول إلى مساحات وشرائح في الأسواق العالمية ومصادر للموارد على اختلاف أشكالها في مختلف أجزاء العالم كان الوصول إليها من قبل أقرب إلى المستحيل منه إلى الممكن.

والمحصلة الرئيسية لظاهرة العولمة - المستندة إلى كل التقنيات والمتغيرات المتصلة - أن مفاهيم ونظم وأساليب التعامل في مختلف مجالات الحياة التي سادت العصر السابق لها لم تعد تتناسب مع معطيات العصر الجديد، بل وأصبحت عائقاً رئيسياً يحول دون الاستفادة من الفرص التي تتيحها العولمة والتقنيات المساندة لها، الأمر الذي يوجب البحث في ابتكار وتنمية منظومات جديدة من المفاهيم والنظم والآليات المتوافقة مع متطلبات العولمة.

من جانب آخر يسود العالم الآن اهتمام غير مسبوق بنتائج البحث العلمي والتطوير التقني وما نشأ عنهما من تراكم معرفي يمثل رصيداً متجدداً من المعلومات وتحليلاتها والاستدلالات الناتجة عنها تمس كل قطاعات الحياة وتؤثر على مسيرة وتوجهات النشاط الإنساني في جميع الاتجاهات، الأمر الذي دعا الكثيرين من العلماء والمفكرين لإطلاق اسم عصر المعرفة على المرحلة التاريخية التي نعيشها الآن.

وقد ترتب على ظاهرة العولمة آثار مهمة كان لها وقع محسوس في مختلف مؤسسات وهياكل المجتمعات المعاصرة وآلياتها وتتمثل تلك الآثار فيما يلـــي:

- إسقاط المفاهيم والقيم والأسس - ومن ثم الأساليب - التي سادت في عصر ما قبل العولمة، ونشأة مجموعة جديدة من تلك المفاهيم تجعـــل " العالم " كله مجالاً ممكناً ومحتملاً للتعامل.

- انهيار مفهوم " الزمان " حيث تداخلت الأزمنة الثلاثة الماضي والحاضر والمستقبل بفضل التقنيات العالية المتاحة، كما تحول مفهوم " الوقت " من قيد Constraint إلى مورد Resource، وانهار إلى حد كبير مفهوم الثبات أو الاستقرار فالتغيير هو الثابت الوحيد.
- تحول معنى التنظيم من كيان ثابت جامد مغلق على نفسه إلى كيان حي منفتح ومتعلم Learning يتعامل في الأساس مع المناخ الخارجي.
- بروز قوة المنافسة باعتبارها العامل الحاسم في تحديد ما يمكن للمنظمة أن تحصل عليه في السوق الذي تتعامل - أو تريد أن تتعامل - فيه، ومن ثم أهمية أن تستند المنظمة التي تريد البقاء إلى " قدرات تنافسية " تعكس المميزات التي تتفوق بها على المنافسين وتصل بواسطتها إلى تحقيق أعلى المنافع للعملاء وغيرهم من أصحاب المصلحة Stakeholders، وبالتالي تنجح في الحصول على موقع متميز في السوق تستمر في التمتع به طالما حافظت على رصيدها من القيم والأساليب المتجددة التي تتناسب وتتعامل بكفاءة مع الظروف الجديدة والمتغيرة باستمرار [فكر جديد لعالم جديد].
- تصدع العلاقات التي استقرت بين الدول والمنظمات والمؤسسات على المستويات المحلية والإقليمية والمحلية حيث تخفت معايير " المواطنة " وتسود عوضاً عنها معايير تتجاوز حدود الوطن الواحد، وتقل إلى أبعد مدى إمكانيات الدعم والحماية وفرص الانعزالية التي كانت تسود المعاملات والعلاقات فيما بين منظمات الدولة الواحدة في عصر ما قبل العولمة.
- تغيير مفهوم " الحيز " أو " النطاق " الذي اعتادته المنظمات محلية الطابع وحل مكانه العالم كله كمجال محتمل لفعاليات المنظمة - أي منظمة - حيث ساعدت تقنية المعلومات المعاصرة المتمثلة في الشبكة العالمية إنترنت في تجسيد هذه الإمكانية للمنظمات من كل نوع وحجم للتعامل في السوق العالمي بكفاءة لم تكن تستطيعها من سنوات قليلة مضت سوى المنظمات العملاقة.
- تخافت مفاهيم وعادات الانعزال والتباعد بين المنظمات - وفيما بين وحداتها الداخلية -، وبزوغ عصر الشبكات Networks والتحالفات Alliances وغيرها من صيغ الترابط المختلفة بين المنظمات وفيما بين مكونات كل منها الذاتية، وسيادة منطق التكامل Integration بدلاً من التجزأ والتضارب.

- تعالي قيمة الجودة بمعناها الشامل والذي يعبر عنه بأداء الأعمال الصحيحة صحيحة من أول مرة Doing right things right first time، ومن ثم تحقيق رضاء العملاء الخارجيين والعملاء الداخليين [وهم العاملين القائمين على تنفيذ مختلف عمليات المنظمة]، وهي المفاهيم التي شاع التعبير عنها بإدارة الجودة الشاملة Total Quality Management (TQM).

وقد أصبح الانخراط في سلك العولمة يرادف " المعاصرة الحديثة "، وتتباين المجتمعات في درجات التهيؤ والاستعداد لهذا الانخراط الذي يقتضي الأخذ بجملة عناصر ثورة العولمة الجديدة، حيث لا يجدي الأخذ ببعض من عناصرها وترك العناصر الأخرى، وذلك حتى تتاح للمجتمع فرص المشاركة في العالم الجديد وإلا يتعرض للتهميش على خريطة العالم .

وكانت " الإدارة " من أكثر الظواهر المجتمعية تأثراً بحركة المتغيرات العالمية وانطلاقات العولمة والثورات العلمية والتقنية الهادرة، وذلك كونها- أي الإدارة - مجموعة من المفاهيم والتوجهات الفكرية في الأساس ومغلفة بتأثيرات اجتماعية وثقافية تتصل بالمجتمع الذي تمارس فيه وتعكس مميزاته وخصائصه. ومن ثم، فكل ما يصيب المجتمع من مؤثرات ومتغيرات، وكل ما يحدث فيه من تطورات اقتصادية وسياسية وثقافية وتقنية وعلمية واجتماعية إنما يصب في ظاهرة " الإدارة " والتي بدورها تتحول لتكون أداة مؤثرة وفاعلة في مزيد من التحريك والتغيير المجتمعي .

وفي خضم هذه التحولات بدأ الاهتمام بالموارد البشرية يتزايد في المنظمات المعاصرة حيث تبينت الإدارة الدور المهم الذي تقوم به تلك الموارد في المساعدة على تحقيق أهداف المنظمات. من جانب آخر، فقد شاع استخدام مفاهيم الإدارة الاستراتيجية في منظمات الأعمال وغيرها من المنظمات الهادفة إلى تحقيق نتائج وأهداف محددة - ومتعاظمة - باستخدام الموارد البشرية والمادية والتقنية. ومن ثم بدأ التزاوج - وهو أمر منطقي - بين إدارة الموارد البشرية وبين الإدارة الاستراتيجية. وقبل سنوات قليلة كان الاهتمام بشئون الموارد البشرية ينحصر في عدد قليل من المتخصصين الذين يعملون في تقسيم تنظيمي متخصص يطلق عليه قسم أوإدارة الأفراد أوالموارد البشرية يختصون بكافة المسائل الإجرائية المتصلة باستقطاب الأفراد وتنفيذ سياسات المنظمة في أمور المفاضلة والاختيار بين المتقدمين لشغل الوظائف، ثم إنهاء إجراءات التعيين وإسناد العمل لمن يقع عليهم الاختيار. وكانت مهام إدارة الموارد البشرية تشمل

متابعة الشئون الوظيفية للعاملين من حيث احتساب الرواتب، ضبط الوقت والحضور والانصراف، وتطبيق اللوائح في شأن المخالفات التي قد تصدر منهم، وتنفيذ إجراءات الإجازات على اختلاف أنواعها، ومباشرة مسائل الرعاية الطبية والاجتماعية، وتنفيذ نظم تقييم الأداء، وأعمال التدريب والتنمية التي يشير بها المديرون المختصون، ثم متابعة إجراءات إنهاء الخدمة في نهاية التعاقد أو بلوغ سن التقاعد حسب الأحوال. وكانت أهم مساهمات إدارة الموارد البشرية هي الاستجابة إلى طلبات الإدارات المختصة بالإنتاج والخدمات الرئيسية في المنظمة، وتوفير احتياجاتها من الموارد البشرية. وبشكل عام كانت إدارة الموارد البشرية تهدف إلى تحقيق النتائج التالية:[1]

- توفير احتياجات المنظمة من العناصر البشرية ذات المهارة والولاء، والاحتفاظ بهم في خدمة المنظمة.
- تنمية مهارات وفعاليات الأفراد في تحقيق أهداف المنظمة بتوفير فرص التعلم والتدريب المستمــــــــرة.
- تطوير النظم المؤدية إلى البحث الكفء عن الأفراد المناسبين لاحتياجات المنظمة، ونظم الإختيار والتعيين، ونظم تحديد الرواتب والمكافآت، ونظم التدريب والتنمية وتقييـــم الأداء.
- تطوير نظم وآليات رعاية الأفراد وإدماجهم في نسيج المنظمة باعتبارهم أعضاء في أسرة ومن أصحاب المصلحة فيها .
- العمل على تنمية سبل تعاون العاملين مع فريق الإدارة بالمنظمة وتوثيق العلاقات بينهم من أجل تحقيق الأهداف العامة للمنظمة، ومن خلال ذلك يتم تحقيق المصالح الشخصية للعاملين وفريق الإدارة.
- السعي إلى تنمية التعاون فيما بين العاملين أنفسهم وبث روح الفريق.
- المساعدة في حل مشكلات العاملين ومحاولة إزالة الفروق الناشئة عن الاختلافات بينهم من حيث النوع، السن، الجنسية، الثقافة وغيرها من الفروق الفردية.

ولكن هذه الأهداف التي تبدو مثالية وطموحة لم تكن عادة تجد الفرص للتحقيق حيث لم تكن الإدارة العليا في معظم المنظمات تولي الموارد البشرية الاهتمام المتناسب مع دورها في المنظمة. ولعل ما يلي هي أهم الأسباب التي

---

1 Michael Armstrong, Strategic Human Resource Management – A Guide To Action -,Kogan Page, 2000, P.8.

حالت بين الإدارة العليا وبين الاهتمام بأمور الموارد البشرية في كثير من المنظمات في دول العالم – ومنها المنظمات العربية – :

- حالات الاستقرار الاقتصادي النسبية والنمو المتواصل في الكثير من المنظمات دون مشكلات كبيـــــرة.
- المستويات المعتادة من المنافسة، وتعادل المراكز والقدرات التنافسية لكثير من المنظمـــــــــــات.
- حالات الاستقرار التقني النسبية وتواضع المهارات والقدرات البشرية المطلوبة للتعامل مع التقنيات السائدة.
- توفر الموارد البشرية ذات القدرات العادية والمتناسبة مع احتياجات المنظمـــــــــــات.

في تلك الظروف المتصفة أساساً بالاستقرار لا يمثل الحصول على الموارد البشرية المطلوبة مشكلة، كما أن تواضع المستويات المهارية المطلوبة لم يكن يتطلب عناية خاصة في محاولات البحث عن الموارد البشرية أو التعامل معها. وقد سادت مثل هذه الظروف في كثير من دول العالم لفترات طويلة خلال فترة النهضة الصناعية التي تمتع بها العالم الغربي، وانتقلت نسبياً إلى بعض دول العالم العربي مثل مصر. في تلك الظروف كانت أهم المشكلات التي تعنى بها الإدارة العليا في منظمات الأعمال هي تدبير الموارد المالية اللازمة، وتنميط أساليب الإنتاج وتحقيق مستويات أعلى من الميكنة تحقيقاً لمستويات أعلى من الإنتاجية. ومع تنامي السوق لم تكن حتى عمليات التسويق تثير اهتمام الإدارة العليا التي كان همها الأول هو الإنتاج. ويلاحظ أن الكثير من فرق الإدارة العليا في المنظمات العربية لا تزال تسير وفق هذه الفلسفة التي ترى الإنتاج مشكلتها الأولـــــى.

وبالنسبة للمنظمات الحكومية في كثير من دول العالم، فقد كانت تسير وفق نظم تقليدية تتعامل مع الموارد البشرية باعتبارهم أدوات في النظام البيروقراطي الذي يركز على كفاءة العمليات والإجراءات، واستكمال النماذج والمستندات، ويخضع العاملين لنظم ولوائح وإجراءات لأداء المهام المنوطة إليهم لا تترك لهم مساحة تذكر للتفكير أوالإبداع أوحرية اتخاذ القرارات، فهم آلات تؤدي مهام حسب القواعد. وبذلك لم تكن الإدارة العليا في تلك المنظمات الحكومية معنية هي الأخرى بقضايا إدارة الموارد البشرية وأحالتها بالكامل إلى مستويات تالية من الموظفين المتخصصين في أمور تطبيق القوانين والنظم المتصلة بشئون الأفراد.

ولكن تلك الظروف لم تدم على هذا النحو، فقد أصاب العالم كله حالات من التغيير المستمر والمتواصل والعنيف ذات التأثير المباشر على هيكلية الموارد البشرية وقدراتها جميعاً. ولعل أبرز تلك التغييرات ما يلي:

- التطورات العلمية والتقنية وانتشار تطبيقاتها خاصة تقنيات المعلومات والاتصالات، والتي يتطلب استيعابها وتطبيقها بكفاءة توفر نوعيات خاصة من الموارد البشرية.
- تسارع عمليات الابتكار والتحديث في المنتجات والخدمات استثماراً للتقنيات الجديدة، والاهتمام المتزايد بتنمية المهارات الابتكارية والإبداعية للعاملين وإتاحة الفرص أمامهم للمساهمة بأفكارهم وابتكاراتهم لتنمية القدرات التنافسية للمنظمات.
- اشتداد المنافسة واشتعالها بين المنتجين القائمين وغيرهم من المنتجين الجدد الذين يجدون فرص الدخول في المجال الإنتاجي ميسرة نتيجة التقنيات الجديدة، واتساع الأسواق وتنامي الطلب، الأمر الذي خلق طلباً متزايداً على نوعيات جديدة ومتميزة من المختصين في مجالات البيع والتسويق والترويج لمواجهة تلك الهجمات التنافسية والمحافظة على العلاقات مع العملاء وصيانتها.
- ظاهرة العولمة وانفتاح الأسواق العالمية أمام المنظمات مع تطبيق اتفاقيات الجات وظهور منظمة التجارة العالمية ودورها في تحرير التجارة الدولية من خلال إزالة العوائق الجمركية وغير الجمركية أمام حركة التجارة الدولية سواء في السلع أو الخدمات، الأمر الذي أوجد احتياجاً متزايداً لنوعية جديدة من الموارد البشرية تتفهم الثقافات المختلفة وتستوعب المتغيرات المحلية في الأسواق الخارجية التي بدأت المنظمات تتجه إليها بقوة، فضلاً عن إجادة اللغات الأجنبية والقدرة على العمل في مناخ مختلف ومتغير بحسب الموقع الذي يعهد إليها بالعمل فيه.
- ارتفاع مستوى التعليم وتطور مهارات البشر ذوي المعرفة المتخصصين في فروع العلم والتقنية الجديدة والمتجددة والذين أصبحت المنظمات تسعى إليهم لأهميتهم في تشغيل تلك التقنيات وصيانتها، ومن ثم اكتساب القدرات التنافسية.

تلك التغيرات كانت السبب الأهم في تغير نظرة الإدارة العليا في المنظمات المعاصرة إلى الموارد البشرية، وبداية التحول نحو اعتبارهم المصدر الأساسي

للقدرات التنافسية وأكثر الأصول أهمية وخطورة في المنظمة. وبذلك بدأت الإدارة المعاصرة تبحث عن مفاهيم وأساليب جديدة لإدارة الموارد البشرية تتناسب مع أهميتها وحيوية الدور الذي تقوم به، ومن ثم بدأ الاهتمام بقضية إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية.

وهدفنا في هذا الكتاب أن نعرض لعناصر هذا المفهوم الجديد، وبيان الأسس التي يقوم عليها، ومداخل التحول من إدارة الموارد البشرية التقليدية إلى " إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية". وقد تم تنظيم الكتاب حيث يحتوي على هذه المقدمة، وعشرة فصول على النحو التالي:

- يتناول الفصل الأول سرد سريع لظاهرة العولمة والتغيرات التي أدت إليها وتلك التي نتجت عنها، وبيان الملامح الأساسية لنظام الأعمال العالمي الجديد وتأثيرات ذلك كله على الإدارة بشكل عام وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص.
- ثم ينتقل بنا الفصل الثاني لطرح مفصل لأسباب زيادة الاهتمام بالموارد البشرية في المنظمات المعاصرة واتجاه الإدارة العليا في معظم تلك المنظمات إلى التعامل مع قضايا الموارد البشرية من منظور استراتيجي. ثم يتجه الفصل إلى بيان موقع الموارد البشرية في الفكر الإداري المعاصر حيث تشكلت في السنوات الأخيرة مجموعة نماذج فكرية للإدارة الجديدة التي تتناسب مع متطلبات وتحديات المرحلة المعاصرة وتستعد للتعامل مع التحولات المتوقعة في المستقبل. وقد احتوت تلك النماذج الفكرية للإدارة الجديدة توجهات متطورة ومهمة نحو الموارد البشرية وأساليب التعامل معها بوصفها أهم الأصول التي تمتلكها المنظمة والمصدر الحقيقي للإنجازات.
- ولما كانت الإدارة الاستراتيجية تمثل الآن مصدراً مهماً للفكر والتقنية الإدارية تعتمد عليه إدارة الموارد البشرية، فإن الفصل الثالث يطرح في عجالة المفاهيم الأساسية للإدارة الاستراتيجية، ثم يبين بعد ذلك تطبيقات الإدارة الاستراتيجية في مجال إدارة الموارد البشرية.
- ونظراً لخطورة وتفاقم الضغوط التنافسية في عصر التقنية العالية والعولمة والمعرفة، فقد خصصنا الفصل الرابع لتوضيح مفاهيم وقضايا التنافسية وتأثيراتها على الموارد البشرية وتجلياتها في تطوير نموذج إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية و الإدارة بالمعرفة.
- وقدانتشر مفهوم إدارة الأداء Performance Management في السنوات الأخيرة باعتباره المدخل العملي لتطبيق مضامين وأهداف إدارة الموارد

الاستراتيجية باعتبار أن الهدف من تكوين الموارد البشرية في المنظمات هو في النهاية تحقيق الأداء الأعلى كفاءة وفعالية، لذا يطرح الفصل الخامس أسس وتقنيات إدارة الأداء وانعكاساتها على الممارسة الجديدة لإدارة الموارد البشرية.

- ولما كان هدفنا في الأساس هو تطوير وتنمية الإدارة العربية، فإن الفصل السادس قد خصص لتحليل موقف إدارة الموارد البشرية في المنظمات العربية وبيان أوجه الضعف والقصور فيها، ومن ثم مداخل تطويرها في اتجاه مفاهيم وتقنيات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، كما يطرح الفصل نموذجاً مهماً للمشكلات التي تعانيها الإدارة العربية للموارد البشرية من خلال طرح قضية توطين الموارد البشرية في الدول التي تعتمد على العمالة الوافدة ومثالها قضية السعودة في المملكة العربية السعودية.
- ويعالج الفصل السابع قضية مهمة هي تأثير التقنيات الحديثة وخاصة تقنيات المعلومات والاتصالات على هيكل وفعالية الموارد البشرية في المنظمات الحديثة. وقد أثار الاهتمام بهذه القضية حالات تخفيض أعداد العاملين في المنظمات Downsizing نتيجة لدخول التقنيات الحديثة وما تثيره من مشكلات اجتماعية وسياسية تهدد المجتمعات المعاصرة. ويطرح الفصل الوجه الإيجابي لتأثير تقنيات المعلومات والاتصالات على إدارة الموارد البشرية حيث ظهرت في السنوات الأخيرة بدايات ما يطلق عليه " إدارة الموارد البشرية الإلكترونية" تعبيراً عن اعتمادها بشكل أساسي على تلك التقنيات في عصر تسوده التقنية ويسبق الحرف E كل شيء، فنحن الآن أمام E- Human Resources Management ويطلق عليها البعض Web-Based Human Resources[2]، وهي تمثل تطوراً مهماً ينتقل بإدارة الموارد البشرية إلى عصر التقنية الفائقة ويجعلها أداة مهمة لمنفعة الإدارة والعاملين.
- ثم يطرح الفصل الثامن الرؤية الاستراتيجية لتدريب وتنمية الموارد البشرية بما يتفق ومتطلبات عصر المعرفة والتقنية، ولمواجهة تحديات التنافسية والعولمة، ويتعرض الفصل لقضية تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة على التدريب.

---

2 Alfred J. Walker, (Editor) And Towers Perrin, Web-Based Human Resources ,New York: McGraw-Hill, 2001

- وفي الفصل التاسع نبين المفاهيم الحديثة للقيادة الإدارية في عصر العولمة والتقنية العالية، ودور القيادة الإدارية في تفعيل إدارة الموارد البشرية باعتبار كل القادة الإداريين في المنظمة مهمومين بقضية التشغيل الأمثل للموارد البشرية وليس فقط المتخصصين في تلك الوظيفة.
- ويتناول الفصل العاشر النظرة الجديدة للموارد البشرية الاستراتيجية من المنظور الإسلامي باعتبار أن الإسلام كرّم الإنسان وقيمة العمل، وأن الإسلام دين يزكي العقل ويبشر بقيمة التفكر والتدبر ويطالب الناس بإعمال عقولهم . ومن ثم نعرض لبيان أهمية الموارد البشرية وقيمتها من المنظور الإسلامي باعتبارها رأس المال الفكري والمصدر الحقيقي للقيمة في المنظمات المعاصرة، وضرورات التعامل مع البشر من هذا المنطلق، وبيان ما يترتب على تلك النظرة الجديدة من تطوير وتغيير في منطق وتقنيات إدارة الموارد البشرية.[3]
- ويقدم الفصل الحادي عشر عرضاً لبعض القضايا التطبيقية في إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية.

ونظراً لطبيعة موضوعات الكتاب، سوف يلحظ القارئ شيئاً من تكرار المفاهيم والأفكار الأساسية حيث تبرز أهميتها في كل الموضوعات. والكتاب بهذا المنطق والتركيب يناسب احتياجات طلاب الدراسات العليا وكذلك الممارسين في مستويات الإدارة العليا في قطاعات الأعمال المختلفة.

والله نسأل أن يوفقنا إلى ما فيه الخير والنفع، وعلى الله قصد السبيل.

أ.د. علي السلمي

مدينة السادس من أكتوبر

يوليو 2001

e-mail:alisalmi2000@Yahoo.com

---

3 كان للمؤلف مساهمة في عمل رائد أنجزه الأستاذ الدكتور سيد الهواري برعاية الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية في شكل " الموسوعة العلمية والعملية للبنوك الإسلامية" حيث صدر الجزء الرابع منها عن " إدارة الموارد البشرية" في العام 1981، وشارك المؤلف فيها بفصل عن " تقييم أداء الموارد البشرية".

الفصل الأول

الملامح الرئيسية لإدارة الموارد البشرية
في عصر العولمـــــة

1. التوجهات البارزة في العالم اليوم

تسود العالم اليوم مجموعة من التوجهات البارزة تعبر عن مجمل التغيرات الجذرية التي طالت مختلف جوانب المجتمع العالمي. وتدل تلك التوجهات على أوضاع جديدة ومتجددة في هيكل النظام العالمي من أهمها:

- أنماط جديدة في العلاقات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية بين دول العالم وفيما بين تكتلات ومجموعات دولية تتصارع على قيادة النظام العالمي الجديد والسيطرة على حركته.
- أوضاع اقتصادية واجتماعية وسياسية وثقافية متغيرة داخل البلد الواحد، أنشأت حالات جديدة تماماً في أنماط الحياة والاستهلاك وتوجهات العمل والإنتاج.
- قوى التغيير والتطوير الفاعلة وذات التأثير الشامل والعميق في عناصر ومكونات النظم الاقتصادية والاجتماعية الكلية Macro والجزئية Micro، ومن أهمها التطورات التقنية وثورة الاتصالات والمعلومات.

ويمكن رصد أهم التوجهات البارزة في عالمنا المعاصر ـ والتي تمهد لعالم الغد ـ فيما يلي:

- التحول نحو نظام عالمي تسوده قوة عظمى واحدة هي الولايات المتحدة الأمريكية التي تسعى لإعادة تشكيل الوضع العالمي بما يحقق لها السيطرة السياسية والاقتصادية والعسكرية والنفوذ الثقافي الشامل [1].
- التحول في معظم دول العالم نحو اقتصاديات السوق وتأكيد الدور الفاعل والأساسي للقطاع الخاص، وإتاحة الفرص للاستثمار الخاص سواء الوطني أو الأجنبي لمباشرة الدور الأكبر في حقل التنمية الاقتصادية وفقا لقواعد اللعبة الرأسمالية.
- التوجه لتكوين تجمعات اقتصادية إقليمية تعمل على حشد القوى وتوفير مجالات أرحب للتعاون الإقليمية، ولمعادلة الآثار التي نشأت عن التوجه الدولي لتحرير التجارة وفقاً لاتفاقيات الجات 1994، وفي مقدمة تلك التكتلات المجموعة الأوروبية، مجموعة الآسيان، مجموعة آسيا باسفيك

---

1 أعيد كتابة هذا الجزء عصر الثلاثاء 11 سبتمبر 2001 وهو اليوم الذي شهد الحادثة التاريخية باقتحام طائرتين مدنيتين لمركز التجارة العالمي في نيويورك وتدميرهما بالكامل رمزاً لمحاولة تدمير سيطرة الولايات المتحدة باعتبارها القوة العظمى في النظام العالمي الجديد.

APEC، ومجموعة نافتاNAFTA التي تضم الولايات المتحدة الأمريكية وكندا والمكسيك. كما تجري محاولات منذ عدة سنوات لإقامة السوق الشرق أوسطية.[2]

- الانطلاقة الهائلة للثورة التقنية والعلمية وانتشار تطبيقاتها في مختلف مجالات الحياة والسيطرة المتزايدة لتقنية المعلومات والاتصالاتICT على قطاعات الإنتاج والخدمات وحتى الحياة المجتمعية والأسرية.
- اشتداد المنافسة العالمية، والاعتماد المتزايد على البحث والتطوير كأساس لخلق الميزات التنافسية للمنظمات والدول Competitive Advantages، وتخلف القيمة التقليدية للميزات النسبية Comparative Advantages التي طالما اعتمدت عليها الاقتصادات الكلية والجزئية.
- وفي ذات الوقت، ونتيجة اشتداد المنافسة والتصارع على الأسواق، وضخامة الاستثمارات اللازمة لتمويل مشروعات البحوث والتطوير، برز اتجاه قوي لتكوين تحالفات Alliances بين المتنافسين لتحسين فرصهم في غزو الأسواق ومواجهة باقي المنافسين.

وفي قمة تلك التحولات والتغييرات ظهرت العولمة Globalization باعتبارها التعبير الشامل عن الحالة الجديدة للعالم اليوم، وأصبحت منظمات الأعمال في مختلف دول العالم تسعى لاستثمار الفرص السانحة في تلك السوق العالمي الكبيرة اعتماداً على تقنيات المعلومات والاتصالات، وتوافقاً مع مجمل التوجهات السابقة والتي تشير كلها إلى قيام سوق عالمية واحدة لا تفصل بين أجزاءها الحواجز أو المعوقات التقليدية.

---

2 مشروع السوق الشرق أوسطية كان الفكرة التي روّج لها شيمون بيريز إبان رئاسته للوزارة الإسرائيلية، وكانت الصورة التي يزعم أنها سبيل السلام. وقد تحطمت هذه الدعوة على أرض الواقع بعد انكشاف حقيقة توجهاته بعد ارتكابه جريمة قانا في لبنان.

2. أهم التحولات ذات التأثير على إدارة الموارد البشرية

- **الثورات العلمية والتقنية**

يمثل انطلاق الثورة العلمية والتقنية العامل الحاسم في حركة وأوضاع نظم الأعمال في العالم بما حققته من توفير طاقات إنتاجية لا متناهية وإبداعات وقدرات متسارعة على تطوير السلع والخدمات. وقد أدت تلك الثورات العلمية والتقنية إلى ما يشابه القدرة على إلغاء آثار القيود التقليدية التي اعتادت " الإدارة " أن تعمل في ظلها، وساعدتها في التخلص من قيود ومحددات كانت دائما من عوامل تحجيم القدرات الإنتاجية. ويبرز في هذا المجال ما حققته التقنيات الجديدة من تجاوز لقيود وحدود المكان والزمان وندرة الخامات والموارد الطبيعية وضرورات النمطية في نظم الإنتاج الكبير. وكان لتلك التطورات العلمية والتقنية تأثيراتها المهمة في تشكيل الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة من حيث الكم والكيف. فمن ناحية أصبحت الأعداد المطلوبة من العاملين بشكل عام أقل كثيراً نتيجة إحلال التقنيات الجديدة محل الأفراد، كما أن نوعيات الخبرة ومستويات المهارة والتأهيل اللازمة في أفراد المنظمات المعاصرة اختلفت كثيراً وفق متطلبات التعرف على التقنيات الجديدة وضرورات استيعابها والتعامل معها بكفاءة. وقد نتج عن كل ذلك تغييرات جوهرية في أنماط الإعداد والتدريب والتنمية للموارد البشرية، وكذلك مجمل النظم المتعلقة بإدارة الموارد البشرية من حيث تصميم الأداء وتوجيهه، وعمليات قياس وتقييم الأداء، وأنماط وأسس تحديد الرواتب والمكافآت. كذلك ونتيجة لارتفاع المستوى العلمي والمعرفي للعاملين في المنظمات المعاصرة نما الاتجاه نحو تمكين العاملين Empowerment وإشراكهم في تحمل مسئوليات اتخاذ القرارات. ولا شك أن الثورة العلمية والتقنية كانت عاملاً مهماً في تيسير عولمة الأسواق والإسراع بمعدلات نمو التجارة الإلكترونية من خلال تقنيات الاتصالات والحاسبات الإلكترونية التي تأتي شبكة الإنترنت نتيجة مباشرة لها . إن حجم التعاملات الدولية عبر شبكة الإنترنت في تزايد مطرد ويؤكد حقيقة حرية التجارة الدولية وتخطيها الحدود الوطنية والضوابط الحكومية حتى قبل إتمام تنفيذ مقررات اتفاقيات الجات، الأمر الذي يؤكد أهمية التحول نحو نوعية جديدة من الموارد البشرية تتناسب مع الأوضاع المعاصرة.

- **عالمية الأسواق وتحرير التجارة**

وتأتي عملية انفتاح الأسواق الوطنية وتحولها إلى سوق واحدة عالمية بمثابة قوة دافعة قوية تعمل في اتجاه تمييز الشركات والمؤسسات التي تمتلك

القدرات الإنتاجية والتقنية والقدرات التنافسية المناسبة، وتيسر لها الدخول في تلك السوق العالمية وتحقيق مراكز تنافسية متينة فيها. وقد كان هذا التحول عاملاً رئيسياً في توجيه اهتمام الإدارة في المنظمات المعاصرة نحو البحث عن الموارد البشرية المتميزة القادرة على التغلل في تلك الأسواق الجديدة والمتنوعة. كما أن تواجد المنظمات في دول متعددة ألزمها التعامل مع الموارد البشرية الوطنية، ومن ثم بدأت أهمية فكرة إدارة التنوع Diversity Management في مجال إدارة المـــــوارد البشرية وذلك نتيجة اختلاف الثقافات والعادات والقيم بين العاملين من دول مختلفة [3]، حيث تسعى الشركات العالمية أو متعدية الأممية Transnational Corporations إلى تشكيل مواردها البشرية من جنسيـــات متعددة تتوافق مع تعدد الدول التي تتواجد فيها تلك الشركات، وعلى سبيل المثال تضم شركة ABB ما يقرب من 210,000 شخص يعملون في 1300 شركة تابعة منتشرة في 150 دولة، ويتولى تنسيق أعمال هـــذه الشركات جميعاً عدد لا يزيد عن 2000 في المركز الرئيسي في جنيف بسويسرا ينتمون إلى دول متعددة.

وكان توقيع اتفاقيات الجات وإنشاء منظمة التجارة العالمية WTO عنصراً فاعلاً ومؤثراً في إعادة تشكيل السياسات الاقتصادية وأسس تنظيم قطاعات الأعمال في الدول الموقعة على الاتفاقيات والملتزمة بتنفيذ ما نصت عليه من إلغاء تدريجي خلال سنوات محدودة للرسوم والضرائب الجمركية على الواردات، وكذا إلغاء كافة أشكال الحماية غير الجمركية وفتح أسواقها أمام السلع والخدمات الوافدة من خارجها، وتحمل أعباء اقتصادية واجتماعية هائلة نتيجة اختلاف المواقف النسبية لقطاعات الإنتاج الوطنية في كثير من دول العالم وعدم قدرتها على مواجهة المنافسة الطاغية الآتية من الدول المتقدمة اقتصادياً. وينصب تأثير هذا المتغير ليس فقط على فكر وتقنيات إدارة الموارد البشرية في إطلاقها، وإنما وبالدرجة الأولى فإن تأثيرها موجه إلى القيادات الإدارية العليا التي سيكون عليها تغيير أفكارها وأساليب تعاملها ومعاييرها في اتخاذ القرارات لتتوافق مع متطلبات التعامل في سوق عالمية مفتوحة، ولمواجهة تحركات المنافسين الآتين من الخارج دون عوائق، وكذا للعمل في ظروف جديدة تخلو من الضمانات وأشكال الحماية والرعاية من الدولة كما في السابق.

كذلك يصب في هذا الاتجاه حركة تكوين التجمعات الاقتصادية الإقليمية التي تحاول إقامة نوع من التوازن بين مصالح الدول المكونة للتجمع الإقليمي وبين

---

3 Kevin Barham & Claudia Heimer, Abb- The Dancing Giant-, London: Financial Times-Pitman Publishing,1998.

ضرورات الانصياع لمتطلبات تحرير التجارة الدولية التي تفرضها الدول الكبرى وفي مقدمتها الولايات المتحدة لتحقيق مصالحها الذاتية بالدرجة الأولى. ففي هذه الحالات يكون المطلوب نوعيات متميزة من القيادات الإدارية العليا والأفراد المختصين بالتعامل في إطار تلك التجمعات. كما يصب في نفس الاتجاه حركة التعاون الأوروبي مع دول البحر المتوسط Euro-Mediterranean Cooperation والمتمثلة في اتفاقيات المشاركة Partnership Agreements مع بعض دول المنطقة العربية.

- **التحولات السياسية والتوجه نحو الديمقراطية**

كان انهيار الاتحاد السوفيتي القديم وما تبعه من تفسخ في الجمهوريات السوفيتية وتصدع في جبهة الاشتراكية العالمية بشكل عام من أهم العوامل التي ساعدت كثيراً من الدول على مراجعة نظمها السياسية والاقتصادية، وشجعت على التحرر من مظلة الحكم الشمولي وسيادة البيروقراطية الحكومية في نظم الاقتصاد المخطط مركزياً . وتبع هدم سور برلين إعادة توحد ألمانيا الغربية والشرقية وتحرر دول أوروبا الشرقية من نظم الحكم الشيوعي وتحولها بدرجات مختلفة إلى ديمقراطيات على النمط الغربي تسعى للانضمام إلى الاتحاد الأوروبي والالتحاق بركب السوق الأوروبية والعملة الأوروبية الموحدة European Monetary Union [EMU]. وكان لزاما على تلك الدول أن تأخذ بنظام اقتصاديات السوق وتتخلص من الملكية العامة لقطاعات الإنتاج والخروج من عزلتها الاقتصادية السابقة والاندماج في السوق العالمي. وقد امتد تأثير هذه الحركة نحو الديمقراطية واقتصاديات السوق إلى كثير من الدول خارج أوروبا في أفريقيا وآسيا ودول الشرق الأوسط وذلك بدرجات متباينة من العمق والنجاح. وقد ساعدت هذه الحركة التحررية على انطلاق مؤسسات ومنظمات واتفاقيات تسعى جميعها إلى تنمية التواصل العالمي وانفتاح الدول بعضها على بعض وإزالة القيود المانعة لحركة الأموال والقوى العاملة والمبادلات الاقتصادية بين دول العالم . وشهدت التعاملات في العملات والأوراق المالية وحركة الاستثمارات المباشرة طفرات هائلة في السنوات الأخيرة.

وقد كان لتلك التحولات السياسية تأثيراتها الهائلة على قضايا الإنسان وتصاعد الاهتمام بأفكار حقوق الإنسان، واحترام حرية الإنسان في اختيار نوع العمل، وحمايته من البطالة، وتقييد حرية أصحاب الأعمال في فرض نظم وشروط التوظف. وتصاعدت حركات تسعى إلى تجريم تشغيل الأطفال، بل أصبحت هذه القضية أحد أهم الشروط التي تنطوي عليها اتفاقيات التعاون

والمشاركة بين الاتحاد الأوروبي وغيره من الدول. كما تجسد التحول السياسي على المستوى العالمي نحو النظم الليبرالية بشكل عام والقائمة على التعددية الحزبية، والديمقراطية النيابية بشكل أو آخر. ومن ثم بدأت الدول والمنظمات في الاهتمام بالموارد البشرية وتوفير فرص التعليم الأفضل، والرعاية الصحية والاجتماعية، وتخصيص جوانب مهمة من الميزانيات العامة لمشروعات تشغيل العاطلين وتطوير نظم الضمان الاجتماعي وتعويضات البطالة. كل ذلك أنتج نوعية أفضل من الموارد البشرية ذات قدرات ومهارات أعلى، وبالتالي يتطلعون إلى أساليب أفضل في التعامل من جانب الإدارة المسئولة في المنظمات، ولا يقبلون الممارسات القديمة لإدارة الموارد البشرية التقليدية.

- **الصحوة الثقافية والانتباه إلى أهمية التعليم**

انتبه العالم إلى أهمية الثقافة والتعليم في تحقيق النهضة والتنمية الوطنية، وسارعت معظم دول العالم إلى تبني خطط وبرامج طموحة لتطوير نظم التعليم بها على مختلف المستويات ووجهت نسباً متزايدة من الناتج القومي الإجمالي بها نحو تحسين نوعية التعليم وزيادة قدرته على استيعاب أعداد متصاعدة من السكان. وكان لانتشار الفضائيات وتقنيات المعلومات أثر هائل في تطور نظم التعليم المفتوح والتعليم من بعد والوصول بالخدمات التعليمية إلى ملايين السكان الراغبين في التعليم أينما كانوا ومهما تباعدت مواطنهم عن مصادر التعليم التقليدي في بلادهم. بل وتجاوزت إمكانيات التعليم من بعد حدود الدولة الواحدة وأتيحت لمواطني العالم الحصول على فرص للتعليم والحصول على خدمات تعليمية متطورة من مصادر أجنبية تبعد آلاف الأميال عن مقار إقامتهم. وأصبح مفهوم " التعليم مدى الحياة " Life Long Learning هو السائد في معظم الدول، وتعمل منظمة اليونسكو على نشره وترويجه وتطوير آليات مساعدة للدول في تطبيقه. كما أصبحت القنوات الفضائية ونظم البث المباشر عبر الأقمار الصناعية التي تملأ السماوات المفتوحة الآن مصدراً رئيسياً للمعلومات والتأثير الثقافي المتبادل بين دول العالم عاملاً أساسياً في انصهار الثقافات المختلفة وبداية ظهور ثقافة عولمية. لقد أنتجت حركة التجديد والتطوير الثقافي والتعليمي واقعاً جديداً يعيشه الإنسان المعاصر يتميز بالانفتاح الفكري والتنوع الثقافي يسمح للإنسان تحصيل العلم والمعرفة في أي مكان وفي أي وقت وبتكلفة زهيدة. وكانت المحصلة المهمة لتلك الصحوة الثقافية والتعليمية أن توفرت للمنظمات المعاصرة نوعيات متفوقة من الموارد البشرية أطلق عليها بيتر دركر اسم " عمال المعرفة " Knowledge Workers الذين يشغلون الأعمال الأكثر أهمية والأعلى في إنتاج القيمة المضافة في المنظمات.

- **الانتبـــاه إلى البيئـــة**

اهتم العالم في السنوات الأخيرة بقضية البيئة وضرورة وضع النظم والضوابط الكفيلة بالمحافظة على سلامتها والقضاء على مصادر التلوث البيئي المختلفة وانعقدت لذلك المؤتمرات العالمية وشاركت الحكومات والمنظمات الدولية والوطنية في سباق كبير من أجل إصحاح البيئة، وانعكس هذا الاهتمام على مختلف مؤسسات المجتمع المعاصر الثقافية والتعليمية والإنتاجية ومنظمات المجتمع المدني على اختلاف توجهاتها . وتبلورت الصحوة البيئية في نظم وآليات للإنتاج تراعي متطلبات المحافظة على البيئة، وتطورت قواعد ومواصفات دولية يلزم الأخذ بها من أجل التأهل للتعامل في السوق العالمي والاندماج في هيكل العلاقات الدولية.

ويمثل الإنسان والاهتمام به محور مشروعات التنمية المستدامة والمحافظة على البيئة، وبالتالي اهتمت الإدارة بتنمية مناخ العمل داخل المنظمات بما يتفق وأسس الإدارة البيئية السليمة. فقد اعتبرت الإدارة أن الإنسان هو محور الإنتاج أساس تحقيق القيم Value Creation، ومن ثم تكون العنايـــــة به والاستثمار في مشروعات التنمية البشرية أساس للتقدم الإنتاجي.

- **بزوغ عصر المعرفة**

يعرف العصر الحالي بعصر المعرفة ويتسم بسمات رئيسية تجعله مختلفا إلى حد بعيد عما سبق من عصور سادت فيها فلسفات وتوجهات تعبر عن الزراعة أو الصناعة باعتبارها النشاط الإنساني الأساسي في تلك العصور. وتتبلور السمة المحورية لعصر المعرفة في الاهتمام المكثف بالإنسان وتنمية واستثمار قدراته الذهنية واعتباره الأساس في تحقيق أي تقدم أو تنمية بالمجتمع. وتفرع عن تلك السمة المحورية الاهتمام بالعلم والبحث العلمي كأساس لأي عمل، والاهتمام بتنمية التراكم المعرفي باعتباره الثروة الحقيقية للمجتمع، واعتبار المعرفة هي المعيار الأهم في تقييم البشر والمنظمات وما يتم بها من أنشطة وما يتحقق لها من إنجازات.

وأصبحت المعرفة المصدر الحقيقي للسلطة التي يتمتع بها الإنسان أو المنظمة أو الدولة. فالمعرفة وليست المال أو المنصب الإداري أو النزعة السياسية هي مصدر السلطة الحقيقي في عصر ومجتمع المعرفة. وقد ترتب على ذلك الاهتمام بتكامل مصادر المعرفة وتنظيمها وتنميتها، وارتفاع أهمية وقيمة الأعمال ذات المحتوى المعرفي، واتجاه النسبة الغالبة من أفراد المجتمع إلى

الاشتغـال بهـا Knowledge Workers خاصة في صناعات الخدمات التــي أصبحت تمثل النسب الأعلى في تكوين الناتج القومي الإجمالي للدول المتقدمة اقتصادياً وتقنياً ومعرفياً.

وقد اكتشفت الإدارة أهميـة المعرفة فـي بـناء وتـنمية القدرات المحوريـة للأفراد والجماعـات والمـنظمات والـدول، ومـن ثـم اهـتمت ببـناء بـرامج تـنمية وتوظيـف المعـرفة لـتحقيق تحسـين مسـتمر فـي العمـليات والأنشـطة الإنـتاجية والخدمية، واكتشاف منتجات وخدمات جديدة. ويترتب على ذلك أن يصبح تخليق المعرفة هـو العمـل الأكـثر أهميـة وجـدوى فـي المـنظمات المعاصـرة، وتصـبح مشـاركة جميـع أفـراد المـنظمة فـي تكويـن وتـنمية وتوظيـف واسـتثمار الرصـيد المعرفي هـي سـمة الـتقدم الحقيقـي. كمـا تبينت الإدارة كذلـك أهميـة الـتمييز بيـن المعرفة الكامنة أو الذاتية للفرد وبين المعرفة الخارجية التي تأتيه من مصادر بيئية خارجة عنه، وضرورة المزج بينهما حيث لا غنى لإحداهما عن الأخرى، وحيث يحدث التقدم المعرفي نتيجة الاحتكاك والتمازج بين هذين النوعين من المعرفة.

3. الملامح الرئيسية لفلسفة " الإدارة الجديدة "

نشأ عن حركة المتغيرات والتحولات واقع جديد وكذلك مفاهيم وتقنيات إدارية جديدة، تتسم بملامح ورؤى تتوافق مع الطبيعة العامة للعالم المعاصر القائم على الحركة والتغيير والعلم والتقنية والانفتاح والانتشار والتواصل. وتمثل هذه الأفكار الإدارية الجديدة الأساس الذي تبنى عليه فلسفة وتقنيات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية. وتعتمد فلسفة الإدارة الجديدة المفاهيم والتوجهات التالية كأسس لتنظيم وإدارة المنظمات على اختلافها [ومن ثم لإدارة الموارد البشرية بها]:

- الاقتناع بأهمية المناخ الخارجي المحيط بالإدارة وضرورة التعامل معه وعدم الانحصار في داخل المنظمة.
- التوجه بالسوق في كافة القرارات والاختيارات التي تتخذها الإدارة، وإعمال قواعد احتكام ومعايير تعكس ظروف السوق ومتطلباته.
- السعي لإرضاء العملاء من خلال التفوق والتميز في تقديم المنتجات والخدمات في الوقت وبالأسلوب وفي المكان وبالشروط التي يقبلونها.
- استثمار التقنيات الحديثة واستيعابها في تطوير نظم الإنتاج والتسويق وتطوير المنتجات وتحسين الأداء البشرى.
- استثمار تقنية المعلومات وإعادة التنظيم والهيكلة وتطوير الأساليب والعلاقات الإنتاجية والتسويقية والبشرية في ضوء إمكانيات تقنية المعلومات.
- الترابط والتشابك بين قطاعات وإدارات ومستويات المنظمة الواحدة وفيما بينها وبين المنظمات الأخرى المحلية أو الخارجية ذات العلاقة.
- تأكيد النظرة المستقبلية وإعمال التخطيط الاستراتيجي للتأثير في المستقبل وإعادة صياغة الحاضر بما يهيئ للانتقال إلى المستقبل الذي تسهم الإدارة في صناعته.
- السعي لبناء وتأكيد القدرات التنافسية واعتبار المنافسة شرطا أساسياً للبقاء في الســــــوق.
- الأخذ بمفهوم تجميع القدرات والطاقات وتوظيفها بشكل متكامل ومتناسق في تحقيق الأهداف والتعامل مع المنافسيـــــــن.
- استثمار وإدارة الوقت باعتباره مورداً رئيسياً يجب استغلاله على مدار الساعة و التحول عن فكرة أن الوقت قيد على حركة الإدارة.

- تأكيد الجودة الشاملة في كافة مراحل ومناطق ومستويات الأداء، والنظر إلى الجودة في مفهومها الصحيح باعتبارها توجه فكري يعم ثقافة المنظمة جميعها وليست مجرد مواصفات للسلع المنتجة وهي في النهاية تعبير عما يرضي العملاء.
- التحول من النظرة المحلية الضيقة إلى التفكير والعمل في إطار مفهوم العولمة واعتبار المناخ المحيط بالمنظمة هو العالم كله وليس مجرد النطاق الجغرافي المحدود الذي يمثل الدولة أو المدينة التي تعمل بها المنظمة.
- استثمار كافة الوسائل والبدائل الممكنة لبناء قدرة تنافسية متعالية ومن ذلك بناء التحالفات مع الآخرين حتى من المنافسين، وتكوين تكتلات أقوى لمواجهة متطلبات التطوير والتميز وتحسين القدرة على خدمة وإرضاء العملاء والمساهمين.
- المرونة والحركية والتحرر من القوالب الجامدة وإتاحة الفرص لظهور تكوينات مختلفة ومتباينة ومتنافسة تعمل وفق نظم وآليات خاصة بكل منها داخل المنظمة الواحدة.
- قبول التغيير باعتباره من حقائق الحياة التي ينبغي التعامل معها والاستفادة منها ومحاولة صنع التغيير، وبالتالي تعتبر الإدارة الجديدة في حقيقة الأمر هي إدارة التغيير.
- الإيمان بمنطق العمل المتزامن Concurrent بديلا عن أسلوب ومنطق العمل بالتتابع Sequential والاستفادة في ذلك من تقنيات المعلومات.
- الابتكار والتجديد والتنويع وتشجيع المبتكرين وإدماج الابتكار في نسيج العمل وآليات التنظيم عملاً بمبدأ " الابتكار أو الفناء " Innovate or Evaporate.
- تنمية وتمكين القيادات الإدارية ذات القدرة على التأثير وتحقيق الأهداف وإطلاق قوى الإبداع والابتكار والتطوير لدى الجميع متحررين من أسر المركزية التقليدية.
- النظر إلى القادة باعتبارهم مدربين ومساندين ورعاة للعاملين Coaches وليسوا رؤساء ومسيطرين.
- اتباع مفاهيم الملكية الخاصة وآلياتها حتى داخل شركات القطاع الخاص بتقسيم الشركة إلى وحدات استراتيجية أساسية تتعامل فيما بينها وفق معايير وآليات السوق وتحاسب على الربح والخسارة، وتأكيد طبيعة

القادة الإداريين باعتبارهم رجال أعمال Enterpreneurs وليسوا موظفين.

- دمج الملاك Owners مع غيرهم من أصحاب المصلحة في المنظمة Stakeholders في تنظيم شامل ينسق بين مصالحهم ويلغي التناقض التقليدي فيما بينهم من أجل تعظيم فرص المنظمة في النجاح والبقاء.
- إدماج فلسفة بناء وتنمية الموارد البشرية في صلب سياسات واستراتيجيات المنظمة باعتبارهم المصدر الحقيقي للنجاح والثروة الأساسية للشركة واتباع أفكار التمكين Empowerment وبناء فرق العمل المتعاونة ذاتية الإدارة Self-Managed Teams.
- التأكيد على الأنشطة المعرفية Knowledge - Based ذات القيمة المضافة الأعلى والتخلص من الأنشطة غير ذات المحتوى المعرفي وإسنادها إلى جهات خارجية Outsourcing والعمل على تعظيم القيمة المضافة Value Added Maxmization.
- الاعتماد على نتائج العلم الحديثة والتقنيات المتطورة في العمل الإداري، وتنمية البحوث والتطوير Research & Developmant باعتبارها أسس بناء القدرات التنافسية وتحقيق التميز والتفوق.
- اعتبار الهياكل التنظيمية والأساليب الإدارية والإجراءات ونظم العمل كلها أدوات ووسائل نحو تحقيق الأهداف وليست أهدافا في ذاتها. ومن ثم التأكيد على أهمية تطوير وتغيير تلك العناصر بما يواكب التغيير في ظروف السوق وعناصر المناخ الخارجي وأوضاع المنافسة وتوقعات العملاء.
- أهمية الاستعداد الدائم للتعامل مع المجهول وتوقع المخاطر والمشاكل وضرورة تجهيز الخطط المرنة وبرامج الطوارئ.
- السرعة في رد الفعل أمام التغييرات وعدم الإبطاء في التعامل مع المتغيرات واستثمار تقنيات المعلومات وأسس التنظيم المرن ووحدات الأعمال الاستراتيجية لتحقيق تلك القدرة على الاستجابة السريعة والتفاعل اللحظي مع المتغيرات.

4. الواقع الجديـــــد

تعيش المنظمات المعاصرة واقعاً مختلفاً نتيجة التحولات العديدة وتأثيراتها على نظـام الأعمـال. وتتضـح مظاهر هذا الواقـع الإداري الجديـد فـي كـثير من المنظمات على النحو التالي:

- التحول في كثير من الشركات في العالم من حالـة التأكد إلى حالـة من الغمـوض وعـدم الـتأكد فـي نظـام الأعمـال بسـبب المنافسـة المحـلية والأجنـبية، والمنافسـة مـن رجـال الأعمـال الجـدد ذوي الجـرأة، وتعـاظم التغييرات التقنية وغيرها من المتغيرات.
- اضطراب الواقـع الاقتصـادي فـي العالم وعدم استقرار مـا يسمى النظام العـالمي الجديـد، والتـنافس عـلى السـيطرة الاقتصـادية فـي العـالم بيـن الولايات المتحدة الأمريكية واليابـان وأوروبـا الموحدة، مـع عودة نمور آسيا إلى استعادة توازنهم واستئناف عملية النمو بعد الأزمـة الطاحنة التي اجتاحتهم في عام 1997.
- تحلل المؤسسـات التقليدية وظهور مؤسسات ونظم جديدة غير واضحة المعالم بعد.
- اتجاه الكثير من الشركات الكبرى في العالم إلى الاندماج في أو التحالف مـع أو الاستحواذ على شركات أخرى من أجل تكوين جبهات اقتصادية ذات قدرات تنافسية أعلي تمكنها من الصمود والبقاء في مناخ الأعمال العالمي الجديد.
- بروز أهميـة إدارة " التنوع " Diversity والتعامل مع المتناقضات، حيث تعمـل المـنظمات الآن فـي سـوق عـالمي وتسـتخدم مـوارد بشـرية مـن مختلف الجنسيات وتقدم خدماتها لعمـلاء مختلفي الحضارات والثقافات والأذواق وتباشر عملياتها في إطار مجتمعات متباينة التقدم الاجتماعي والـثقافي والاقتصـادي وتـتعايش مـع نظـم إداريـة وسياسـية وإدارات حكومية مختلفة.

ويترتب على ذلك بروز أهمية المزج بين " العولمـــــة " Globalization و" المحـلية " Localization، ممـا أظهـر تعـبيراً جديـداً يشـير إلى تداخـل هذيـن البعدين في عمل الإدارة وهو "Glocalization ".

5. الإدارة المعاصرة والنقلة الفكرية

يمكن وصف ما حدث من تطورات في مفاهيم الإدارة المعاصرة بأنه نقلة فكرية Paradigm Shift أوجدت بناءاً فكرياً جديداً تستهدي به الإدارة الحديثة في صراعها من أجل البقاء. وتتلخص هذه النقلة الفكرية فيما يلي:

- التحول من مجموعة ثابتة من المبادئ الإدارية الجامدة، إلى مجموعات من المفاهيم الإدارية المرنة والمتغيرة باستمرار.
- التحول من الانحصار في الظروف والمحددات المحلية والإقليمية، إلى العولمة والمزج بينها وبين المحلية.
- التحول من نظم الإنتاج القائم على العمليات اليدوية أو التماثلية Analogue والمستقلة بعضها عن بعض، إلى العمليات الإلكترونية والتقنية الرقمية Digital.
- التحول من مفاهيم التخطيط الإستراتيجي والاستراتيجيات الرشيدة Strategic Planning and Rational Strategies، إلى التفكير الاستراتيجي والابتكار وتنمية القدرات الرئيسية Strategic Thinking, Innovation & Core Competencies.
- التحول من الهياكل التنظيمية الهرمية الجامدة المبنية على أساس التخصص وتقسيم العمل حسب أفكار تايلور وفورد، إلى الهياكل المرنة الشبكية والافتراضية المعتمدة على تقنيات المعلومات Intelligent/ Networked Virtuality.
- التحول عن أهداف الربح السريع وإرضاء أصحاب رأس المال Shareholders، إلى هدف النمو المتواصل وإرضاء أصحاب المصلحة Stakeholders.

هذه التحولات تعكس معاني الحركية والديناميكية والتطور المستمر والقابلية للتعلم والتكيف مع الظروف، كما تبرز الآثار المهمة لتقنيات المعلومات والتقنيات العالية High Tech بشكل عام، وتكرس السمات الأساسية المتمثلة في منظمة الأعمال الجديدة باعتبارها كائن حي يتعلم ويتطور ويتشابك مع غيره من الكائنات الحية في مناخ يتسم بالتعقد ويعتمد على التفكير والإبداع الإنساني والتراكم المعرفي المتواصل.

6. انعكاسات الفكر الإداري الجديد على إدارة الموارد البشريـــــة

كان للتحولات الفكرية الجذرية في مفاهيم وتقنيات الإدارة المعاصرة تأثيراتها الواضحة على مفاهيم إدارة الموارد البشرية بدرجة واضحة. وتتمثل أهم تلك التأثيرات فيما يلي:

- تغير النظرة إلى إدارة الموارد البشرية من كونها مجموعة أعمال إجرائية تتعلق بتنفيذ سياسات ونظم العاملين، إلى اعتبارها وظيفة استراتيجية تتعامل مع أهم موارد المنظمة وتتشابك مع الأهداف والاستراتيجيات العامة لها.
- الانطلاق بفكر إدارة الموارد البشرية من الانحصار في مشكلات الاستقطاب والتوظيف للعاملين حسب احتياجات الإدارات التنفيذية المختلفة إلى الانشغال بقضية أكثر أهمية وحيوية وهي إدارة الأداء Performance Management وتحقيق الإنتاجية الأعلى وتحسين الكفاءة والفعالية.
- الارتفاع بمستوى القائمين على أعمال إدارة الموارد البشرية إلى مرتبة الإدارة العليا، فقد أصبحت وظيفة إدارة الموارد البشرية في كثير من المنظمات تعادل في مستواها التنظيمي إدارات الإنتاج والتسويق والتمويل.
- إدماج أفكار وتقنيات إدارة التنوع Diversity Management في فلسفة إدارة الموارد البشرية للتعامل بكفاءة مع مختلف نوعيات العاملين في المنظمات ذات الاتجاه نحو العولمة.
- الانتشار في عمليات البحث والاستقطاب إلى سوق العمل العالمي وعدم الانحصار في السوق المحلي بحثا عن أفضل العناصر وأكثرها قدرة على تحقيق أهداف المنظمة بغض النظر عن اعتبارات الجنسية والمواطنة التقليدية.
- النظر إلى مهام إدارة الموارد البشرية باعتبارها عمليات متكاملة ومترابطة، وليست إجراءات مستقلة ومنقطعة الصلة. وبهذا يمكن استثمار المعلومات والخبرات الناشئة من بعض العمليات في تطوير وتحسين كفاءة عمليات أخرى [مثلاً استثمار نتائج تشخيص وتحليل الأداء في تطوير أساليب تدريب وتنمية الموارد البشرية].

- اعتبار تكلفة المهام التي تتولاها إدارة الموارد البشرية [مثل نفقات التدريب والتنمية، ونفقات تطوير النظم، ونفقات بناء استراتيجيات الموارد البشرية] على أنها نفقات استثمارية تدر عائداً على الاستثمار وليست مجرد نفقات إيرادية بدون مردود.
- إدماج تقنيات المعلومات والاتصالات في عمليات إدارة الموارد البشرية والتحول نحو نظم وتقنيات إدارة الموارد البشرية الإلكترونيـــــة Web-Based Human Resources Management و E-Human Resources Management.
- تبني مفاهيم وتقنيات إدارة الجودة الشاملة TQM في عمليات إدارة الموارد البشرية، واعتبار مختلف الإدارات التي تخدمها إدارة الموارد البشرية بمثابة العملاء الداخليين الذين يجب العمل على إرضائهم.
- نشر فكر إدارة الموارد البشرية بين مختلف المديرين والمشرفين، واعتبار كل منهم مسئولاً عن الموارد البشرية وليس فقط فريق المتخصصين العاملين في التقسيم التنظيمي المختص بشئون الموارد البشرية.

والخلاصة أن ما حدث ويحدث في العالم المعاصر من تغييرات وتحولات قد وجدت طريقها للتأثير في أوضاع المنظمات وفكر الإدارة، ونتج عن ذلك فلسفة جديدة ونموذج إداري متطور يختلف عن مفاهيم وأفكار الإدارة التقليدية التي سادت في عصر ما قبل المعلومات والتقنية. وامتد تأثير الإدارة الجديدة إلى إدارة الموارد البشرية كي تتحول إلى فلسفة وتقنيات جديدة ومختلفة تضع الإنسان في قمة اهتماماتها، وتدمج استراتيجياتها وبرامج عملها في البناء الاستراتيجي للمنظمة.

الفصل الثاني

الموارد البشرية
ركيزة أساسية في الفكر الإداري الحديث

مقدمـــــــــــة

تعتبر الموارد البشرية ممثلة في العاملين بالمنظمة من مختلف الفئات والمستويات والتخصصات هي الدعامة الحقيقية التي تستند إليها المنظمة الحديثة. إن العاملين هم الأداة الحقيقية لتحقيق أهداف الإدارة، فهم مصدر الفكر والتطوير، وهم القادرون على تشغيل وتوظيف باقي الموارد المادية المتاحـــــة للمنظمة. كما تساهم الموارد البشرية مساهمة فعالة في تحقيق أهداف المنظمة إذا توفرت الظروف الإيجابية التي تدفع الإنسان إلى العمل والعطاء وأهمهـــــا ما يلـــــي:

- أن يسند إلى الإنسان العمل المناسب لخبراته وتخصصاته ومهاراتـــــه [أي أن يحب عمله].
- أن يسمح للإنسان بقدر من السلطة المناسبة مع المسئولية التي يتحملها حين ممارسة عمله [أي يتم تمكينه للقيام بمسئولياته معتمداً على قدراته وتقديره للأمـــــور].
- أن يعلم الإنسان مسبقاً الأسس والمعايير التي يتم تقييم أداءه وفقا لهـــا.
- أن يحصـل الإنسـان علـى التوجيه الإيجـابي والإشـراف المسـاند مـن رؤســــــــاءه.
- أن يوضع الإنسان في مجموعة عمل متجانســــــــــــــــــــــة.

ونظراً للأهمية الفائقة للموارد البشرية وقدرتها على المساهمة إيجابيـــــاً [أو سلبياً] في تحقيق أهداف المنظمة، تولي الإدارة الحديثة اهتماماً متناسبا بقضايا الموارد البشرية من زاويتين: الأولى، تخطيط الموارد البشرية والثانية، تنمية الموارد البشرية. وتتكامل الزاويتان في مفهوم " إدارة الموارد البشرية " وقد أضيفت لها في السنوات الأخيرة صفة " الاستراتيجية" لتصبح " إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية" دلالة على الأهمية الاستراتيجية للموارد البشرية وارتباط التعامل معهم بالاستراتيجيات العامة للمنظمة.

الموارد البشرية في الفكر الإداري الحديث

إن اهتمام الإدارة المعاصرة بقضايا الموارد البشرية يعبر عن محاولة إيجاد التوازن دائما بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد، وبين التكلفة والعائد في التعامل مع الأفراد . وتنطلق الإدارة الحديثة في اهتمامها بالتنمية البشرية من اعتقاد علمي سليم أن الإنسان لديه طاقات وقدرات ذهنية تفوق كثيرا ما يتم استغلاله أو الاستفادة به فعلاً في مواقع العمل المختلفة، وأن الاستفادة القصوى من تلك القوة الذهنية هي المصدر الحقيقي لتميز المنظمات وقدرتها على تحقيق إنجازات باهرة غير تقليدية. ولذلك نجد أن المحور الأساسي في فكر الإدارة الجديدة هو خلق القدرة التنافسية، وأن الموارد البشرية الفعالة هي ركيزة تكوين هذه القدرة وذلك وفقا للمنطق التالي:

- إن النتيجة الأساسية لحركة المتغيرات في عالم اليوم هي بروز الانفتاح والتحرر والمرونة كعناصر رئيسية في حركة منظمات الأعمال وكلها تؤدي إلى إشعال قوى التنافس فيما بينها.
- يتحدد مصير منظمة الأعمال في عالم اليوم وما قد تحققه من أرباح ونتائج على ما يتوفر لها من قدرات تنافسية تصل بها إلى إرضاء العملاء والتفوق على المنافسين.
- تتكون القدرات التنافسية لمنظمة الأعمال بالتصميم والتخطيط والإعداد لتحويل المزايا والموارد المتاحة لها إلى منافع وقيم أعلى للعملاء Values، وتميز واختلاف عن المنافسين Differentiation.
- أن المصدر الحقيقي لتكوين القدرات التنافسية واستمرارها هو " المورد البشري " الفعال، حيث يبرز دوره في كل عنصر من عناصر القدرة التنافسية للمنظمة. إن ما يتاح لمنظمة الأعمال من موارد مادية ومالية وتقنية ومعلوماتية، وما قد تتميز به تلك الموارد من خصائص، وإن كانت شرطاً ضرورياً لإمكان الوصول إلى القدرة التنافسية، إلا أنها ليست شرطاً كافياً لتكوين تلك القدرة. ذلك أنه لابد من توفر العمل البشري المتمثل في عمليات التصميم والإبداع الفكري، التخطيط والبرمجة، التنسيق والترتيب، الإعداد والتهيئة، التطوير والتحديث، التنفيذ والإنجاز، والتقويم والمحاسبة. تلك العمليات التي هي نتاج العمل الإنساني ومظاهره هي أساس النجاح في المنظمات وبدونها لا يتحقق أي نجاح مهما كانت الموارد الأخرى المتاحة للمنظمة.

وتعتبر تلك العمليات البشرية من منظور الفكر الإداري المعاصر هي الآلية الحقيقية لتحويل ما تملكه المنظمات من موارد [طاقات محتملة] إلى قدرات تنافسية [طاقات مستغلة فعلاً]. والحقيقة المهمة التي يركز عليها الفكر الإداري المعاصر أن هذا الجهد البشري لا يمكن أن يصل إلى تحقيق نتائج ذات قيمة بمجرد أن يتوافر، بل لا بد من التخطيط والإعداد والتوجيه والتنمية المستمرة في إطار نظام متطور لإدارة الموارد البشرية بالتناسق مع استراتيجيات المنظمة.

الفلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشرية

لعل أبرز ما أحدثته المتغيرات والتوجهات العالمية وروافدها الإقليمية والمحلية من تأثيرات جذرية في مفاهيم الإدارة الجديدة، هو ذلك الانشغال التام والعناية الفائقة بالموارد البشرية باعتبارها حجر الأساس والمورد الأهم الذي تعتمد عليه الإدارة في تحقيق أهدافها . وقد تبلور هذا الاقتناع الكامل بالدور الرئيسي للموارد البشرية في مجموعة الأسس التالية التي يتضمنها هيكل الفكر الإداري الجديد:

- أن المورد البشري هو بالدرجة الأولى طاقة ذهنية Brain Power وقدرة فكرية Cognitive ومصدر للمعلومات والاقتراحات والابتكارات، وعنصر فاعل وقادر على المشاركة الإيجابية بالفكر والرأي.
- أن الإنسان في منظمة الأعمال يرغب بطبيعته في المشاركة وتحمل المسئولية، ولا يقتنع بمجرد الأداء السلبي لمجموعة من المهام تحددها له الإدارة، بل هو يريد المبادرة والسعي إلي التطوير والإنجاز.
- أن الإنسان إذا أحسن اختياره وإعداده وتدريبه وإسناد العمل المتوافق مع مهاراته ورغباته، فإنه يكفى بعد ذلك توجيهه عن بعد وبشكل غير مباشر ولا يحتاج إلي التدخل التفصيلي من المشرف أو الرقابة اللصيقة لضمان أداءه لعمله.
- أن الإنسان يزيد عطاؤه وترتفع كفاءته إذا عمل في مجموعة [فريق] من الزملاء يشتركون معاً في تحمل مسئوليات العمل وتحقيق نتائج محددة.

وقد تكاملت لذلك مفاهيم حديثة في إدارة الموارد البشرية تتناول قضايا استثمار الموارد البشرية من منظور شامل ومتكامل يعكس كل الإسهامات والإضافات الإيجابية لتيارات فكرية متجددة مستمدة من النموذج الفكري الجديد للإدارة المواكب لحركة المتغيرات وظروف عالم العولمة والتنافسية.

ويتلخص المنطق الأساسي لإدارة الموارد البشرية الجديدة في ضرورة احترام الإنسان واستثمار قدراته وطاقاته بتوظيفها في مجالات العمل الأنسب له، واعتباره شريك في العمل وليس مجرد أجير. وفي ذلك فإن مفاهيم إدارة الموارد البشرية الجديدة تختلف جذرياً عن مفاهيم إدارة الأفراد أو إدارة الموارد البشرية التقليدية على النحو التالي:

إدارة الموارد البشرية التقليدية	إدارة الموارد البشرية الجديدة
• اهتمت بالبناء المادي للإنسان وقواه العضلية وقدراته الجسمانية، ومن ثم ركزت على الأداء الآلي للمهام التي يكلف بها دون أن يكون له دور في التفكير واتخاذ القرارات.	• تهتم بعقل الإنسان وقدراته الذهنية وإمكانياته في التفكير والابتكار والمشاركة في حل المشاكل وتحمل المسئوليات.
• ركزت على الجوانب المادية في العمل Job Context، واهتمت بقضايا الأجور والحوافز المالية، وتحسين البيئة المادية للعمل.	• تهتم بمحتوى العمل Job Content، والبحث عما يشحذ القدرات الذهنية للفرد، ولذا تهتم بالحوافز المعنوية وتمكين الإنسان ومنحه الصلاحيات للمشاركة في تحمل المسئوليات.
• اتخذت التنمية البشرية في الأساس شكل التدريب المهني الذي يركز على إكساب الفرد مهارات ميكانيكية Motor Skills يستخدمها في أداء العمل دون السعي لتنمية المهارات الفكرية أو استثمارها.	• التنمية البشرية أساسا هي تنمية إبداعية وإطلاق لطاقات التفكير والابتكار عند الإنسان، وتنمية العمل الجماعي وشحذ روح الفريق Team Work .

سمات النموذج الفكري الجديد
لإدارة الموارد البشرية

- إن إدارة الموارد البشرية هي نظام System متكامل ومترابط يتضمن مجموعة من العمليات [الأنشطة] المتصلة والمتداخلة Processes.
- إن فعالية إدارة الموارد البشرية تنبع من وجود مجموعة من السياسات المتناسقة التي توجه العمليات والممارسات الإدارية في قضايا الموارد البشرية بما يتناسق وأهداف المنظمة من جانب، ويتماشى مع المفاهيم الجديدة لإدارة الموارد البشرية والنظرة الصحيحة إلى العنصر البشري باعتباره شريك من جانب آخر.
- أهمية تصميم استراتيجية لإدارة الموارد البشرية تستهدف تعظيم العائد على الاستثمار البشري متمثلاً في القيمة المضافة بواسطة المورد البشري بالنسبة إلى تكلفة هذا المورد.
- يعتمد نجاح إدارة الموارد البشرية في الوصول إلى المخرجات المستهدفة على الفهم الصحيح والتحليل الموضوعي لمتطلبات الأداء وظروفه داخل وخارج منظمة الأعمال، وعلى الإدراك الصحيح لخصائص ومميزات الموارد البشرية المتاحة، ومن ثم يأتي الإعداد والتخطيط والتنفيذ للعمليات والأنشطة في نظام الموارد البشرية متوازناً وفعالاً.
- يتوقف نجاح استراتيجية الموارد البشرية على مدى توازنها واتساقها مع باقي استراتيجيات قطاعات النشاط الأخرى بالمنظمة من تسويق وإنتاج و تمويل وتطوير، ومن ثم تصبح جزءاً عضوياً في البناء الاستراتيجي الشامل للمنظمة.
- الإنسان طاقة ذهنية في الأساس يعمل برغبة في الإنجاز ويحتاج إلى نمط متحرر من القيادة، ويبدع حين يعمل ضمن فريق متجانس. وبالتالي يصبح إطلاق الطاقات البشرية هو المدخل الذي تتبعه إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية لتعظيم القيمة المضافة من الأداء البشري بالنسبة لتكلفته، ويتم ذلك بالدرجة الأولى من خلال:

1. تحليل هيكل الموارد البشرية المتاح للمنظمة وتقييم طاقاته ومهارته قياساً إلى متطلبات الأداء وظروفه.
2. تحديد الفجوة بين هيكل الموارد البشرية المستهدف [مهارات، اتجاهات ، طاقات ذهنية]، وبين الهيكل المتاح والبحث عن مداخل لسد هذه الفجوة.

3. تخطيط الأداء البشري وتوجيه هيكل المهارات والقدرات بالتوافق مع متطلبات العمل حالياً ومستقبلاً.
4. تخطيط أساليب وآليات ومحفزات تعظيم العائد من الاستثمار البشري.
5. توفير العمل الجماعي والمشاركة الإيجابية لعناصر المورد البشري في حل مشاكل المنظمة وتطوير أوضاعها.

وكما أوضحنا فإن هذا التحول في فكر إدارة الموارد البشرية إنما يعكس إدراك الإدارة المعاصرة لقيمة العمل الإنساني والمتمثل بالدرجة الأولى في التفكير والإبداع الذهني. وقد زاد اقتناع الإدارة المعاصرة بهذه الحقيقة بعد أن أظهرت الصناعة اليابانية قدراتها الفائقة على المنافسة والتميز على الصناعات الغربية عموماً والأمريكية على وجه الخصوص، وذلك باستثمار الطاقات الإبداعية للعامل الياباني وتفعيل نمط للإدارة يقوم على الاحترام الكامل للإنسان وتنمية نمط العلاقات الوظيفية الممتدة والمبني على الولاء.

مفهوم رأس المال الفكري
Intellectaul Capital

كان من أهم نتائج ثورة العلم والتقنية وحركة المتغيرات العولمية أن بدأت ظاهرة مختلفة في منظمات الأعمال ـ والمنظمات عامة ـ هي ارتفاع الأهمية النسبية للأصول غير المادية أو ما يطلق عليه الأصول غير الملموسة [المعنوية] Intangibles إذ أصبحت تمثل النسب الأكبر في أصول الشركات والمنظمات. وبالتحليل البسيط يتضح أن تلك الأصول غير الملموسة هي المعرفة المتراكمة في عقول الموارد البشرية والناتجة عن الممارسة الفعلية للعمل، والتوجيه والمساندة من القادة والمشرفين، وتبادل الأفكار والخبرات مع الزملاء في فرق العمل، ومتابعة المنافسين، والتعرض لمطالب العملاء، وكذا نتيجة التدريب وجهود التنمية والتطوير التي تستثمر فيها المنظمات مبالغ طائلة. إن هذه المعرفة المتزايدة والمتراكمة هي الثروة الحقيقة للمنظمات ـ بل وللدول ـ ، وهي بالتالي ما يطلق عليه الآن " رأس المال الفكري"، وهي أيضاً محصلة عمليات التعلم المستمرة في المنظمات التي تحولت إلى " منظمات متعلمة " Learning Organizations[1].

1 Peter M. Singe, The Fifth Discipline- The Art & Science of The Learning Organization-,New York: Currency Doubleday,1990.

وكما يقول ستيوارت[2] فإن رأس المال الفكري يتمثل في المعرفة، المعلومات، حقوق الملكية الفكرية، والخبرات التي يمكن توظيفها لإنتاج الثروة. وكما يوصف أيضاً بأنه " القوة الذهنية " للمنظمات Brain Power التي تتمتع بها بعض المنظمات ومن ثم تحقق لها مصادر التفوق والربح والثروة.

من أجل هذا أصبحت المنافسة الحقيقية بين المنظمات - بل وبين الدول - هي في محاولة بناء وتنمية رأس المال الفكري بكل الوسائل الممكنة، وحتى بمحاولة السطو على العناصر الفكرية المتميزة من المنافسين أو المنظمات والدول الأخرى.[3] ويعتبر العاملون في المنظمات من ذوي المعرفة والخبرة هم المصدر الرئيسي لرأس المال الفكري، ومن ثم يتضاعف الاهتمام بتطوير نظم وتقنيات إدارة الموارد البشرية من أجل التعامل الإيجابي مع هذه الموارد النادرة ذات القيمة.

وفي العالم المعاصر أصبحت المنظمات أشد استيعاباً واستخداماً للمعرفة نتيجة سرعة المتغيرات وتعاظم الفرص الناشئة عنها من ناحية، وتزايد المنافسة وضغوط العملاء من ناحية أخرى. لذا نجد المنظمات المعاصرة وقد أصبحت أكثر اعتماداً على المعلومات والمعرفة من أجل البحث عن الجديد من المنتجات والخدمات والأساليب التي تستخدمها للوصل الأكفأ والأسرع إلى العملاء وسبق المنافسين. وتتمثل استخدامات المعرفة في المنظمة المعاصرة في عمليات البحوث والدراسات في المجالات التسويقية، الإنتاجية والإدارية. كما تبدو الحاجة للمعرفة واضحة في تصميم المنتجات والخدمات، وتطوير النظم والتقنيات، وأعمال التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات ومتابعة الأداء وتقييم النتائج والإنجازات. في جميع تلك الحالات يكون الأساس دائماً هو الخبرة والمعرفة

---

2 Thomas A. Stewart, Intellectual Capital- The New Wealth Of Organizations -,London: Nicholas Brealy Publishing,1998.

3 نتيجة للنقص الشديد الذي تعانيه ألمانيا في العاملين أصحاب المعرفة والخبرة في مجالات البرمجة للحاسبات وتقنيات المعلومات والاتصالات ، فقد استحدثت نظاماً يسمح للأجانب الذين يستقدمون لشغل تلك الوظائف بالحصول على بطاقة خضراء تتيح لهم الإقامة لمدة ثلاث سنوات قابلة للتمديد إلى خمس سنوات. وقد استفادت الهند من هذه الفرصة وتم استقدام 10,000 هندي يعتبرون المقدمة لعدد يتوقع أن يصل إلى 75,000 خلال سنة واحدة.

والقدرات الذهنية التي يتمتع بها المديرون والخبراء في المنظمة ومن تستعين بهم من المستشارين والمتخصصين من خارجها. إن مشكلة واحدة تتعرض لها معظم المنظمات المعاصرة مثل التعامل في أسواق المال ومتابعة حركة أسعار الأسهم والأوراق المالية والعملات في الأسواق المالية من أجل إدارة محفظة الاستثمارات للمنظمة، توضح أهمية استخدام المعرفة وتوظيف القدرات الذهنية للموارد البشرية التماساً للحلول الصحيحة.

إن المعرفة لم تعد فقط أداة في عمليات بناء وتنمية القدرات التنافسية للمنظمات، بل أصبحت أيضاً عنصراً من عناصر المنافسة. ومثال ذلك أن المعرفة متمثلة في تقنيات المعلومات والاتصالات هي التي أتاحت لشركة ناشئة في مجال توزيع الكتب وهي Amazon.com أن تنافس أعتى وأقدم دور النشر العالمية وتتفوق عليها، ذلك أنها تنافس بالمعرفة. وبالتالي فإن المعلومات على الحاسبات الآلية قد حلت محل تلال الكتب التي كانت - وما تزال - تملأ مستودعات وأرفف دور بيع الكتب التقليدية وتمثل مخزوناً تتجمد فيه أموالاً طائلة وتتكلف نفقات هائلة للمحافظة عليها من أخطار السرقة والحريق وغيرها وتنفق الأيام في جرده وحصره. وبشكل عام فإن المنظمات الأكثر اعتماداً على المعرفة بدأت في التحول نحو امتلاك المزيد من الأصول غير الملموسة [أي راس المال الفكري] والتخلص من أعباء امتلاك الأصول الملموسة. ففي تلك المنظمات المتعلمة ذات المعرفة تقل الاحتياجات إلى المباني، والتجهيزات المكتبية، والمساحات الشاسعة ومعدات النقل ومستلزمات التخزين، وتتحول كل تلك الأصول إلى أرقام ومعلومات ومعرفة تختزن في الحاسبات الآلية وعلى شبكات الإنترنت والإنترانت.

ويصاحب الحديث عن رأس المال الفكري مفهوم " رأس المال البشري" Human Capital ويقصد به قيمة Value الموارد البشرية المتاحة للمنظمـــــــة محسوبة بقدر ما أنفق عليها من تعليم وتدريب ورعاية اجتماعية وثقافية وفرص للتعلم الذاتي على وقت المنظمة. وعلى سبيل المثال يمكن تقدير قيمة رأس المال البشري الذي تتمتع به إحدى الجامعات الحكومية في مصر بحساب كل ما أنفق على عضو هيئة التدريس عبر سنوات إعداده حتى يحصل على درجة الدكتوراه، ثم قيمة ما يحصل عليه من رواتب ومكافآت وغيرها من أشكال الرعاية مثل الأجازات مدفوعة الأجر وهكذا. وبحسبة بسيطة يمكن تقدير قيمة عضو هيئة التدريس الذي ابتعثته الدولة للدراسة في الخارج بما لا يقل عن مليون دولار. وانظر بالتالي كيف تفرط الجامعات المصرية في هذه الثروة حين توافق على إعارة عضو هيئة التدريس هذا إلى جامعة خارج مصر دون أن تحصل على أي

مقابل. ولاشك أن قيمة الموارد البشرية تختلف بالتالي بحسب ما أنفق عليها من ناحية، وبدرجة ندرتها ومدى توفر موارد بديلة تحل محل الموارد التي قد تفقدها المنظمة. ويقدم ستيوارت المنظومة التالية التي تصف الأبعاد المختلفة لتركيبة الموارد البشرية، ومن ثم قيمة رأس المال البشري الذي تمثله:[4]

مورد بشري يصعب استبداله، وينتج قيمة مضافة مرتفعة[2]	مورد بشري يصعب استبداله، وينتج قيمة مضافة منخفضة[1]
مورد بشري يسهل استبداله، وينتج قيمة مضافة مرتفعة[4]	مورد بشري يسهل استبداله، وينتج قيمة مضافة منخفضة[3]

بالنظر إلى المنظومة السابقة يمكن بسهولة الحكم على قيمة رأس المال البشري، وتصور أسلوب الإدارة في التعامل مع كل حالة من حالاته الأربع:

1. وتعبر الخلية رقم [1] عن مورد بشري يصعب استبداله أي به حالة من الندرة، ولكنه في ذات الوقت منخفض القيمة المضافة. وتلك حالة تبدو غير شائعة إلا في بعض الصناعات والمهن المندثرة التي لا تتوفر أعداد كافية من المتخصصين فيها[وهذا عنصر الندرة]، ومع ذلك يكون مستوى الكفاءة لأفراد هذا المورد البشري منخفض نتيجة استخدامهم تقنيات وأساليب عمل متخلفة، وافتقادهم التدريب والإعداد العلمي المنظم. وفي هذه الحالة تكون قيمة رأس المال البشري منخفضة نسبياً ولكن بسبب صعوبة الإحلال تعمل الإدارة على تحسين الأداء ورفع القيمة المضافة من خلال التدريب والتنمية المستمرة.
2. إن أفضل وأعلى رأس مال بشري في المنظومة السابقة هو في الخلية رقم [2] فهو مورد بشري نادر ويصعب الحصول على بديل له في حالة فقده، كما أنه عالي الإنتاجية يحقق قيمة مضافة عالية. مثل هذا المورد البشري يعبر عن رأس مال بشري مرتفع القيمة لا بد أن تحافظ المنظمة عليه وتعمل على إحاطته بسياج قوي من الرعاية والحفز وإطلاق الفرص له للإبداع والإنتاج والاستزادة من القيمة المضافة التي يحققها.

4 Thomas A. Stewart, Op.Cit.,P.90.

هنا يكمن رأس مال المنظمة الحقيقي. إنهم الأفراد الذين يتمتعون بالمهارة والخبرة والكفاءة، وينتجون السلع والخدمات التي يرغبها العملاء ويقبلون عليها.

3. أما المورد البشري في الخلية رقم [3] فهو اقلها قيمة ويدل على راس مال بشري منخفض، إذ يصف موارد بشرية متوفرة يسهل إحلال محلها واستبدالها في حالة خروجها من المنظمة، وفي نفس الوقت فأفراد هذا المورد البشري ينتجون قيمة مضافة منخفضة، فهم لا يسهمون بدرجة كافية في إنتاج الثروة، ومن ثم تكون قيمتهم السوقية منخفضة. وفي مثل هذه الحالة لا تهتم الإدارة بالاستثمار في تدريب وتنمية هذا المورد البشري، وتعهد بأموره إلى قسم أو وحدة تنظيمية تباشر اختصاصات إدارة الأفراد التقليدية.
4. والحالة الأخيرة التي تعبر عنها الخلية رقم [4] هي حالة وسط إذ تدل على مورد بشري يسهل استبداله نتيجة لوفرته في سوق العمل أو قصر الوقت اللازم لإعداده وتهيأته للعمل، ولكن في نفس الوقت يحقق هذا المورد قيمة مضافة مرتفعة، فهو يدل على رأس مال بشري متوسط القيمة أو يميل إلى أن يكون عالي القيمة نسبياً. وفي هذه الحالة تعمل الإدارة على الاحتفاظ بهذا المورد البشري تفادياً لتكلفة الإحلال وفي نفس الوقت لاستثمار قدرته على إنتاج القيمة المضافة المرتفعة.

ولعلنا نوضح مسألة مهمة هي أن ارتفاع أو انخفاض القيمة المضافة التي ينتجها المورد البشري ومن ثم تحدد قيمة رأس المال البشري، إنما تتحدد بحسب اقتراب العمل الذي يقوم به أفراد المورد البشري أو ابتعاده عن العملاء. وبصفة عامة كلما كان عمل المورد البشري قريباً من العملاء ومنتجاً للمنافع التي يرغبونها ومحققاً رضاءهم، كلما كانت القيمة المضافة الناتجة منه عالية. وبالعكس فإن الأعمال التي لا تتصل بالعملاء تكون القيمة المضافة منها منخفضة. وبالتالي، فإن المنظمات الذكية لا تبدد أموالها على الأعمال قليلة القيمة المضافة التي لا تفيد العملاء، وتركز استثماراها في الأعمال عالية القيمة المضافة. وعلى هذا الأساس تكون تصرفات الإدارة حيال الأعمال التي يقوم بها كل من الأنواع الأربعة السابقة من الموارد البشرية على النحو الذي يوضحه الجدول التالي:

نوع المورد البشري	التصرف المناسب حياله
يصعب استبداله، منخفض القيمة المضافة.	إدخال مكوّن معلوماتي في العمل ليكون أكثر منفعة للعملاء ، ومن ثم زيادة القيمة المضافة Informate
يسهل استبداله، منخفض القيمة المضافة.	ميكنة العمل وإحلال تقنية الحاسبات والمعلومات والاتصالات محل المورد البشري Automate
يصعب استبداله، مرتفع القيمة المضافة.	التركيز على هذا المورد واستثماره إلى الحد الأقصى Capitalize
يسهل استبداله، مرتفع القيمة المضافة.	التخلص من هذه الأعمال بالإسناد إلى الغير Outsource

من يملك رأس المال في المنظمات المعاصرة؟

كان التصور في الماضي أن من يقدمون المساهمات المالية لتكوين الشركات ومنظمات الأعمال هم أصحاب رأس المال، ولكن الواقع الجديد يطرح حقيقة أخرى أهم، أن من يملك المعرفة يملك المنظمة. إن رأس المال الفكري يقدمه أصحاب المعرفة، فهم أصحاب رأس المال الحقيقي والأهم. وبذلك حين تتعامل إدارة الموارد البشرية مع أفراد المنظمة يجب أن ينطلق هذا التعامل من تلك الحقيقة، أن العاملين ليسوا أجراء يعملون لقاء أجر، كما أنهم ليسوا شركاء Partners كما صورتهم بعض الاتجاهات الحديثة نسبياً والتي أدركت أهمية دور الموارد البشرية وحاولت التخلص من بعض السلبيات التي تمثلها أفكار الإدارة التقليدية، ولكنهم في الواقع أصحاب المنظمة لأنهم يملكون رأس المال الفكري " الحقيقي" الذي لا يمكن الاستغناء عنه. إن الأموال يمكن اقتراضها، ولكن لا توجد بنوك ومؤسسات لإقراض الأفكار والمعرفة.

- **من عصر المعلومات إلى عصر المعرفة**

يتفق الكثيرون من المفكرين والكتاب المعاصرين أن العالم يعيش الآن مرحلة مختلفة ومتميزة عما سبقها من مراحل، وقد شاع استخدام تعبير " عصر المعلومات " لوصف هذه الحالة التي تتميز بما يلي:

- سيطرة المعلومات على مختلف مجالات الحياة وبروز صناعة المعلومات باعتبارها الركيزة الأساسية في بناء الاقتصاد الوطني.
- بروز الخدمات Services باعتبارها الجانب الأهم في النشاط الاقتصـــادي.
- بروز الأنشطة الفكرية Intellect في تأثيرها الواضح على المنظمات والأنشطة في مختلف المجالات. وفي هذا المجال يقول كوين Quinn[5]

" Over the last several decades the development and management of services, service technologies, and human intellect have emerged as the primary determinant of business and national economic success."

- تزايد جرعة المعلومات في تكوين السلع والخدمات بحيث أصبحت تمثل النسبة الغالبة من تكلفة الإنتاج.
- الاستثمار المكثف لنتاج الفكر الإنساني المتمثل في البحوث والدراسات والتحليلات الفكرية والمبتكرات المستحدثة في مختلف آليات معالجة متطلبات الحياة.
- الاستثمار المكثف لتقنيات الحاسب الآلي والاتصالات والإلكترونيات والمزج بينهما لتحقيق أعلى درجة من التواصل والعمل في الوقت الحقيقي.
- التطوير المتسارع في المكونات البرامجية وتيسير التعامل بالحاسب الآلي في مختلف المجالات.
- الإنتاج الكبير المتسارع للمعلومات، وارتباط إنتاجها بالمستخدمين لها في شبكات محلية وإقليمية وعالمية هي في ذاتها متشابكة.

---

5 James Brian Quinn, Intelligent Enterprise, New York: The Free Press,1995,P.Xi.

وقد أدى التطور الهائل في تقنية المعلومات وما صاحبها من طفرات تقنية مماثلة في مجالات الإلكترونيات والاتصالات والبيولوجيا الحيوية، فضلاً عن التغييرات الجذرية في النظم والأوضاع والعلاقات السياسية والاقتصادية والاجتماعية وبروز ما يسمى بالنظام العالمي الجديد، إلى اهتمام مكثف بالإنسان والتنمية البشرية باعتبارهما غاية كل تقدم اقتصادي ومادي. وبنفس المنطق فإن الاهتمام بالإنسان كمصدر للفكر والإبداع تخطى بمراحل النظرة التقليدية لـــه باعتباره عنصر من عناصر الإنتاج يتمتع بقدرات جسمانية ومهارات يدوية فنية بالدرجة الأولى.

ومن ثم صار الاهتمام بالعلم والبحث العلمي ركيزة أساسية في المنظومة العالمية الجديدة، وأصبح نتاج العقل الإنساني وتراكم الإبداع العلمي والتقني متمثلاً فيما يسمى " المعرفة " سمة العصر الجديد أو عصر المعرفة. ويعبر دركر Peter Drucker[6] عن تلك التحولات المؤدية إلى بزوغ وسيطرة المعرفـــة تدرجاً وانتقالاً من عصر المعلومات كما يلي:

- إن المعيار الأهم لتقييم المدير هو مدى صعوبة عمله، وحجم وأنواع المعلومات التي يستخدمها وينتجهـا.
- إن المعلومات تحل محل السلطة الآن.
- لا يكفي أن يعرف المدير ما حوله، بل يجب عليه أيضا معرفة نفســه Self Knowledge.
- إن العالم يتحول الآن من نظام يقوم على الأوامر أو استخدام السلطة، إلى نظام يقوم على المعرفـــــــــة.

وقد أدخل دركر تعبير " عمال المعرفة " Knowledge Workers للدلالـــة على التحول الجذري الذي يحدث في مختلف مجالات العمل حيث ركيزة النجاح الآن ليس من يستخدمون السلطة أو المهارات اليدوية، بل المسلحون بالمعرفة من باحثين وخبراء ومصممين في فروع العلم والمعرفة المختلفة يوظفونها لتحقيق أهداف منظماتهم .

" The key to the productivity of knowledge workers is to make them concentrate on real assignment."[7]

---

6 Peter F. Drucker, Managing AT A Time Of Great Change, New York: Truman Talley Books/Dueton,1995.

7 Ibid.,p.11

ونتيجة لهذا التحول فقد زادت نسبة المشتغلين أصحاب المعرفة في مختلف المنظمات عن غيرهم، وهؤلاء هم الذين يباشرون ما يسميه Quinn الأنشطة المعرفية Intellectual and Service Activities وهي المصدر الحقيقي للقدرة التنافسية لأي منظمة حيث تشكل منها قدراتها الأساسية Core Competencies[8] وهو يعدد مظاهر أهمية هذه الأنشطة المعرفية وآثارها في المنظمات المعاصرة على النحو التالي:

- إن الأنشطة المعرفية تحتل الأماكن الأكثر حساسية وتأثيراً في سلسلة القيمة Value Chain لأي منظمة سواء في مجالات الإنتاج السلعي أو الخدمات.
- الأجدر بالإدارة أن تركز اهتمامها على تنمية الأنشطة المعرفية ومن ثم " القدرات الأساسية " لتكون على مستوى متميز فيما تباشره من أعمال وإلا فإنها تخسر كثيراً إذا باشرت أنشطة هناك من يباشرها أفضل منها، والأجدر أن تتخلص منها وتعتمد على تلك المنظمات الأعلى تميزاً في الحصول على ما تحتاجه من تلك الأنشطة. وهذا ما يعبر عنه " بالإسناد إلى الغير " Outsourcing.
- إن الاستثمار الأمثل لتلك الأنشطة المعرفية يجب أن يتجه إلى الوصول بالنشاط إلى مستوى " الأحسن في العالم " Best in the world وهو ذلك المستوى الذي يميز المنظمة ولا تجاريها فيه أي منظمة أخرى.
- إن إعمال هذا الفكر يتطلب بالضرورة مراجعة كاملة لكل المفاهيم والأسس و القيم والأفكار التي قامت عليها المنظمات سابقاً والتي تحددت على أساسها العلاقات والحدود بين الصناعات والقطاعات المختلفة في الاقتصاد الوطني.

مجتمع المعرفة Knowledge Society

يقول دركر[9] إن مجتمع ما بعد الرأسمالية ـ وهو ما يصفه بأنه مجتمع المعرفة ـ سوف يتميز بأن المورد الرئيسي فيه هو المعرفة وليس رأس المال أو الخامات وغيرها من عناصر الإنتاج، وهذا المجتمع الجديد يضم طبقات جديدة Classes تختلف عما كان سائداً في المجتمع الرأسمالي. ففي ذلك المجتمع توجد طبقتان:

---

8 Quinn, Op.Cit.,P.32

9Peter F. Drucker,Post Capitalist Society,Oxford: Buterworth Heinmann, 1993,P.3.

– الرأسماليون، وهؤلاء حل محلهم في الأهمية المديـــــــــــــرون.
– العمال، الذين يتحول فئة منهم إلى طبقة وسطى نتيجة لارتفاع مستوى الإنتاجية والتقدم الصناعي .

أما في مجتمع المعرفة فيتكون من طبقتين أساسيتين هما عمال المعرفـة Knowledge Workers وعمـال الخدمات Service Workers. كما ستكون الأنشطة المعرفية Knowledge- Based Activities هـــي أســـــاس إنتـــاج الثـــروة Wealth Creating وأهـــــــم أدواتها هما " الإنتاجية " Productivity والابتكار Innovation وستكون المهارة الإدارية الأساسية هي كيفية توظيف المعرفة في استخدامات مفيدة ومن هنا سيكون في مجتمع المعلومات:

1. المديرون ذوو المعرفة Knowledge Executives
2. المهنيون ذوو المعرفة Knowledge Professionals
3. الموظفون ذوو المعرفة Knowledge Employees

وتـتميز المعرفة فـي عصـرها الجديـد بكونهـا " معـرفة متخصصـة " يمارسـها المتخصصون على عكس النمط السابق للمعرفة " العمومية ".

• إنتاجية المعرفة

تتركز قيمـة المعرفة في كونها أساس لأنشطة إنتاج الثروة من خلال تطبيق الأفكار والمعلومات والمفاهيم والأساليب واستخدامها لأي من الأغراض الثلاثة التالية:

– التحسين المستمر Continuous Improvement [أو ما يسميه اليابانيـــون Kaizen] وهو العمل على تطوير العمليات، المنتجات والخدمات الحالية بتطبيق المعرفة المتاحــــــــــــــــــــــــة.
– اسـتخدام المعـرفة الحاليـة لإنـتاج عمـليات، منـتجات وخدمـات جديـدة ومختلفة ولكن من نفس أنواع المنتجات الحاليــــــة.
– ابتكار عمليات منتجات وخدمات لم تكن معروفة من قبل.

وفـي نفـس الاتجاه نجد توفلر[10] يؤكد أن المعرفة هـي مصدر القـوة الأعلى جودة The highest quality power ومفتاح " نقلة القوة" Power shift، ومن ثم

---

10 Alvin Toffler & Haidy Toffler, Creating A New Civilization, The Polotics Of The Third Wave, Atlanta: Turner Publishing Inc., 1994.

فإن الصراع على تملك المعرفة والسيطرة عليها واحتكار وسائل الاتصالات الناقلة للمعرفة هي في قلب الصراع العالمي الجديد . وفي الأساس فإن الاتفاق بين المفكرين في هذا المجال يقود على التأكيد على أن " المعرفة قوة " Knowledge is power وأن المستقبل ينتمي إلى هؤلاء الذين يستخدمون عقولهم وليس أيديهم.

- **تعريف المعرفة ومصادرها**

" المعرفة " اسم مشتق من الفعل " يعرف " وتشير إلى القدرة على التمييز أو التلاؤم Be acquainted ، وهي إذن كل ما هو معـــروف All that is known أو ما هو مفهوم . والمعنى أن الرصيد المعرفي الناتج من حصيلة البحث العلمي والتفكير الفلسفي والدراسات الميدانية والتطوير والمشروعات الابتكارية وغيرها من أشكال الإنتاج الفكري للإنسان عبر الزمان تتمثل جميعها في الرصيد المعرفي أو الكم المعلوم القابل للاستخدام في أي مجال من المجالات.

ويميز نوناكا وتاكيوشي[11] بين نوعين من المعرفة:

- المعرفة المعلنة Explicit Knowledge وهي كل ما يمكن التعبير عنه باللغة وأشكال التعبير الرياضية كالمعادلات والأدلة والكتابات المختلفة، وهذا النوع من المعرفة قابل للانتقال بسهولة بين الأفراد بشكل معلن.
- المعرفة الذاتية أو الكامنة في الإنسان Tacit Knowledgeوهي المعتقدات والاتجاهات والمدركات والقيم الذاتية النابعة من التجارب الشخصية للإنسان والتي تمثل جماع مفاهيمه وتجاربه وخبراته المختزنة داخله والتي لا يعبر عنها صراحة ولا يتم تناقلها بين الأفراد بشكل رسمي معلن. وفي رأي الكاتبان فإن هناك حركة وتفاعل يتمان باستمرار بين الفرد والمنظمة وبين نوعي المعرفة المعلنة والكامنة يشكلان عملية مستمرة تؤدي إلى تكوين معرفة تنظيمية هي الأساس في توجيه كافة الأنشطة المعرفية بالمنظمة، ومن ثم هي المورد الحقيقي لإنتاج الثروة في المنظمات المعاصرة.

---

11 Ikujiro Nonaka & Hirotaka Takeuchi, The Knowledge Creating Company – How Japaneses Companies Create The Dynamics Of Innovation -, New York: OXFORD UNIVERSITY PRESS,1995, P. 31.

- إن تخليق المعرفة التنظيمية Organizational knowledge creation هـــو سر نجاح الإدارة اليابانية وتفوقها على الإدارة الأمريكية أو الأوروبية، وهي تلك العملية التي تتضمن:

1. قدرة المنظمة كلها على تكوين رصيد معرفي جديد نتيجة للتفاعل بين المعرفة الكامنة لدى أفرادها، والمعرفة المعلنة التي تمثل رصيد المنظمة من خبراتها وتعاملاتها.
2. نشر هذه المعرفة التنظيمية في مختلف مستويات وقطاعات المنظمة لتكون هي الأساس في توجيه الأنشطة المعرفية. ومن ثم العمل الإنتاجي في المنظمة.
3. تضمين هذه المعرفة التنظيمية في كل العمليات والأنظمة، المنتجات، والخدمات التي تتعامل فيها المنظمة. والفكرة المحورية هنا أن " عملية تخليق المعرفة " تعادل الابتكار أو الاختراع المستمر والمتصاعد بما يؤدي إلى تكوين الميزة التنافسية Competitive Advantage.

وللتأكيد، فإن التفاعل بين نوعي المعرفة الكامنة والمعلنة يمثل أحد أهم عناصر عملية تخليق المعرفة التنظيمية حيث يتم تزاوج المعرفة الرسمية للمنظمة [الأهداف، السياسات، القرارات، الاستراتيجيات، المفاهيم والقواعد والمعايير]، والمعرفة الكامنة لكل فرد من أفرادها، وذلك من خلال فتح قنوات الاتصال بين عناصر المنظمة ومستوياتها وإزاحة الموانع بين نوعي المعرفة بما يؤدي إلى تكوين " معرفة مشتركة " تسود المنظمة وأفرادها. وبذلك يتم تكوين المعرفة التنظيمية عند مستوي الفرد، الجماعة، والمنظمة على إطلاقها. وبذلك يمكن تصوير عملية تخليق المعرفة التنظيمية على أنها تفاعل مستمر على محورين:

المحور الأول، أنواع المعرفة ويشمل:

- تفاعل المعرفة الكامنة للفرد مع المعرفة الرسمية [المعلنة] للمنظمـــة.
- تفاعل بين المعرفة الداخلية للمنظمة والمعرفة الخارجية [مصادر المعرفة خارج المنظمة].

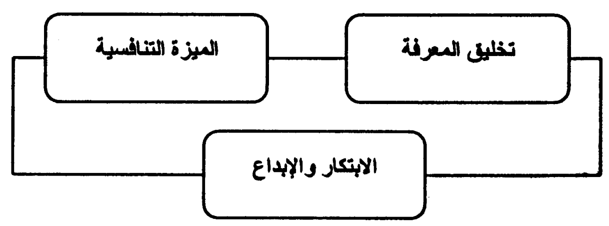
المحور الثاني، مستويات المعرفة ويشمل:

- تفاعل بين معرفة الفرد ومعرفة المنظمـــة.
- تفاعل بين معرفة الفرد ومعرفة جماعة [جماعات] العمـــل.
- تفاعل بين معرفة الجماعة ومعرفة المنظمـــة.
- تفاعل بين معرفة الجماعة ومعرفة جماعة [جماعات] أخرى.

ويوضح الكاتبان اليابانيان أن حركة المجتمع الهادرة والمتغيرات المتسارعة على كافة الأصعدة، في كل المجالات تؤدي إلى حالة مستمرة من عدم التأكد Uncertainty والشعور بحالة الأزمة، وهي المناخ المناسب لنمو عملية تخليق المعرفة التنظيمية باعتبارها وسيلة أساسية للتعامل مع حالة عدم التأكد، واستعادة قدرة المنظمة على المنافسة والمبادرة. إن الخوف من فقد السيطرة على الموقف، والشعور بالتحديات القادمة يؤديان بالمنظمة إلى محاولة استباق التغيير واكتشاف الجديد الذي يحقق لها التفوق، وذلك من خلال إبداع معرفة تنظيمية جديدة. ويتفق الكاتبان مع دركر في إسناد ميزة التطور والتحسين المستمر إلى الإدارة اليابانية، ويقدمان نموذجاً لتفسير هذا التوجه الياباني على النحو التالي:

- توقع التغيير في الأسواق، التقنية، والمنافسة أو المنتجات هو الخطوة الأولى في طريق الابتكار.
- الاستعداد للتخلي عن الأساليب المجربة والطرق المعروفة وهجر ما كان في الماضي من أسباب النجاح، وهو الركيزة الثانية الدافعة إلى البحث عن الجديد [أي الابتكار].
- عدم الانحصار في مصادر المعرفة الداخلية بالمنظمة، بل السعي إلى مصادر معرفية خارجية تتمثل في العملاء، والموردين، والموزعين، والجهات الحكومية، وحتى المنافسين الأمر الذي يسهم في دفع عملية الابتكار والإسراع بها.
- الربط والمزج بين المعرفة النابعة من داخل المنظمة، والمعرفة الآتية من مصادر خارجية تحقق التجديد والتفوق للمعرفة التنظيمية الجديدة.

ومن ثم يكن تمثيل العلاقة بين المعرفة وبين نجاح المنظمات على النحو التالـــــــــــي:



شكل [1] يوضح العلاقة بين المعرفة والميزة التنافسية

إن النجاح في تخليق المعرفة التنظيمية يقوم على نجاح المنظمة في فتح قنوات الاتصال بين أفرادها وإشاعة مناخ يحابي تحويل المعتقدات والمدركات والقيم التي يختزنونها بداخلهم إلى كلمات وتعبيرات معلنة يمكن تداولها فيما بينهم وانتشارها في أرجاء المنظمة حتى يمكن لها أن تجد طريقها للاندماج فيما يتم من عمليات، منتجات، ونظم وخدمات.

وتبدأ المعرفة عادة لدى الفرد، ومن ثم تنتقل هذه المعرفة إلى المنظمة من خلال التفاعل بين مدركات ومعارف وقيم واتجاهات الفرد التي يريد طرحها على المنظمة، وبين النظم والقواعد والسياسات والهياكل والأساليب المقررة للسلوك التي تحددها المنظمة وتبغي فرضها على الفرد . وتستمر هذه العلاقة التبادلية معلقة بالقوة النسبية لكل من الطرفين، حيث تتمركز قوة الفرد في معرفته، وتتمركز قوة المنظمة في عناصر السلطة، وقد كانت الغلبة في النظم الماضية للسلطة بينما تتحول القوة الآن لتكون في المعرفة. ومن ثم فإن عملية تخليق المعرفة التنظيمية يشارك فيها الجميع في المنظمة، الإدارة العليا والإدارة الوسطى والعاملون على مختلف المستويات، ولكن كل يشارك بقدر بحسب مصادر معرفته الكامنة أي بحسب قوته النسبية. وحيث يتمتع المهنيون والأخصائيون الذين يباشرون الأنشطة المعرفية ومن يسميهم دركر عمال المعرفة بقدر من المعرفة أعمق وأوسع وأشد وضوحاً من غيرهم، لذا فإن تأثيرهم في تخليق المعرفة التنظيمية يكون أوضح وأقوى من غيرهم من فئات العاملين في المنظمة.

- **تأثير المعرفة في إدارة الموارد البشرية**

لقد أنتجت الثورة المعرفية آثاراً هائلة في فكر ومنطق إدارة الموارد البشرية يمكن رصدها في التالي:

- اكتشاف أهمية مصادر المعرفة الداخلية المتمثلة في الأفراد ذوي الاختصاصات والقدرات التي يوظفونها في أنواع متميزة من الأنشطة تمثل واحداً من أهم مصادر إنتاج الثروة في المنظمة المعاصرة وتشمل تلك المصادر كل من يعملون أعمالاً ذهنية في المنظمة من الباحثين في مجالات بحوث التسويق و بحوث تطوير المنتجات، والمخططين المختصين في إعداد الخطط والبرامج، و الموازنات، ومنتجي الأفكار من رجال التسويق، و العلاقات العامة وخبراء الإعلان والترويج وتنمية المبيعات، ومصممي المنتجات، والعاملين في الموارد البشرية مثل المدربين وخبراء العلاقات الإنسانية، ثم مجموعات العاملين في المجالات الجديدة من محللي المعلومات ومبرمجي الحاسبات الآلية وإخصائي الشئون الدولية العاملين في رسم برامج العولمة للمنظمات وغيرهم ممن يباشرون ما يسمى بالأنشطة المعرفية بشكل أو آخر، وقد أصبح هؤلاء يمثلون نسبة متزايدة في سلسلة القيمة لأي منظمة.
- اكتشاف أهمية المصادر الخارجية للمعرفة التي يمكن للإدارة الاستفادة من رصيد الفكر والمعرفة المتاح لها في حسن تفهم الظروف المحيطة والكشف عن سبل تطويرها وابتكار الأفضل من الأدوات والآليات لاستثمار الفرص المتاحة أو لإنشاء الفرص التي تتفق ومصالح الإدارة. وتضم تلك المصادر العملاء، والموردين، والموزعين وطوائف عديدة من المتصلين بشئون المنظمة وعملياتها بشكل مباشر أو غير مباشر وحتى المنافسين. هؤلاء جميعاً يمتلكون " معرفة" أي أفكار، مفاهيم، تجارب، قيم، معتقدات، و تقنيات لا تتوفر للمنظمة، ولا يتحقق لها الحصول عليها بجهودها الذاتية وإلا استغرقت مئات السنين. ويعتبر الحصول على تلك المعرفة إضافة إلى الرصيد المعرفي للإدارة تستخدمه في تطوير قدراتها للوصول إلى أهدافها. ومن ثم بدأت إدارة الموارد البشرية في تطوير أساليبها في الاستقطاب والاختيار بحيث تحصل على الأفراد الأكثر معرفة من ناحية، وكذا تعمل على تطوير وسائل انفتاح أفراد المنظمة على مصادر المعرفة الخارجية من خلال المشاركة الجادة والمخططة في الفعاليات ذات العلاقة كالمؤتمرات والندوات وورش

العمل، وملاحظة المعارض والمناسبات المحلية والدولية التي تطرح فيها المبتكرات، وتتراكم من خلالها معلومات متجددة.

- إدراك حقيقة هامة، وهي أن المعرفة في تطور، وأن لكل عصر معارفه، ومن ثم فإن ما يتحقق للإدارة من معرفة ينبغي أن ينعكس على المنظمة فيعيد تشكيلها وترتيب أوضاعها لتتناسب مع معطيات العصر، وبالتالي تصل الإدارة إلى اكتشاف حقيقة أهم وهي ظاهرة التعلم التنظيمي Organizational learning، بمعنى أن المعرفة الناتجة من تفاعل المنظمة مع المناخ المحيط، ونتائج التعامل مع الأسواق والعملاء والمنافسين، والآثار المترتبة على قرارات الإدارة والخبرات المكتسبة لأفرادها نتيجة احتكاكهم بظروف ومتغيرات متعددة، كل تلك المعرفة لا تهدر أو تنحى جانباً، بل تجمع وتحلل وتستخرج منها الدروس والدلائل والمؤشرات، ويتم توظيفها في تطوير الهياكل والأفكار والأساليب والأنشطة والمعاملات وكل ما يجري في المنظمة وما ينتج عنها، بحيث تصبح المنظمة شأنها شأن الكائن الحي الذي يتعلم من تجاربه ويكتسب مفاهيم ومدركات وخبرات ودوافع متجددة تسهم في تطوير سلوكه وتجديده وبذلك يصبح الدور الأهم للإدارة هو ضرورة توظيف المعرفة المكتسبة في تطوير المنظمة. من جانب آخر، كان لهذا الاكتشاف تأثيره في أساليب تنمية وتطوير الموارد البشرية من خلال تخطيط التدريب والتنمية على فترات ومراحل يقصد بها أن تستمر طوال الحياة الوظيفية للفرد، وتكون بذلك وسيلة لتجديد المعرفة التي يتمتع بها الفرد، وضمان عدم تجمده في مستوى معرفي لا يواكب حركة التطور والتحديث.
- اكتشاف طبيعة المعرفة المتميزة التي تفرقها عن باقي الموارد الأخرى التي يتاح للإدارة التعامل فيها، ذلك أن المعرفة خلافاً لغيرها من الموارد لا تنقص بالاستخدام ولا تهلك بالتداول، بل على العكس فإن المعرفة تنمو وتتطور كلما زاد انتشارها وتداولها بين النـــاس. ومن هذه الفكرة تكتسب إدارة الموارد البشرية بعداً جديداً يركز على أهمية فتح قنوات الاتصال وتيسير تدفقات المعلومات والمعرفة بين قطاعات وجماعات العمل المختلفة لتحقيق الفائدة الأعلى الناشئة من هذا النمو المتصاعد للمعرفة نتيجة التداول والتعامل فيها. وفي هذا المعنى يقول Quinn[12]

" Another unique characteristic of knowledge is that it is one of the few assets that grows most usually exponentially when shared".

12James Brian Quinn, Op.Cit.,P.55.

- إدراك حقيقة أن الجانب الأكبر من أنشطة أي منظمة الواقعة على سلسلة القيمة إنما هو في الأساس " أنشطة خدمية Services أساسها وركيزتها المعرفة. ومثل هذه الأنشطة الخدمية المعرفية هي أساس تكوين القدرات المحورية أو الأساسية للمنظمة والتي بدورها هي ركيزة تكوين الميزة التنافسية لها، وحيث أن هذه الأنشطة المعرفية يمكن لأي منظمة إما مباشرتها من خلال تكوين المورد البشري المؤهل لذلك والاحتفاظ به داخل المنظمة، أو الحصول على تلك الخدمات المعرفية من منظمات أخرى متخصصة، فقد تكونت مجموعة من المفاهيم المهمة في فكر إدارة الموارد البشرية المعاصرة تتمثل فيما يلي :

1. من المفيد للمنظمة أن تركز مواردها البشرية الداخلية لأداء وتنمية عدد قليل من الأنشطة المعرفية ومصادر القوة الخدمية التي تنجح من خلالها في خلق تميز واضح ومستمر لدى عملائها [مثلاً قواعد بيانات متميزة ، خبرات فنية أو تنظيمية غير مسبوقة ...]، أما بالنسبة لباقي الأنشطة اللازمة فهي تسعى للحصول عليها من جهات خارجية متخصصة تتمتع بتفوق وتميز في تلك المجالات. وقد بينت كثير من الدراسات فاعلية وجدوى الإسناد للغير طالما أن المنظمة لا تملك القدرات التي توفر لها التميز، وفي هذا الصدد تحاول المنظمة البحث عن ذلك المصدر الخارجي الذي يوفر لها هذه الميزة بتوريد أو تنفيذ تلك الأنشطة الجانبية حتى تتفرغ المنظمة في إنتاج الخدمات المعرفية التي تتميز هي فيها. وفي بعض الأحيان قد تلجأ المنظمة إلى احتواء ذلك المصدر الخارجي المتميز بالشراء ضماناً لاستمرار حصولها على تلك الخدمات مثلما فعلت جنرال موتورز بشراء شركة كانت تمدها بخبرات تقنية مهمة هي Electronic Data systems، أو كما فعلت شركة ديزني بشراء شبكة التليفزيون ABC لتضمن عملية عرضَ أفلامها في شبكة تليفزيونية متخصصة دون أن تحاول هي بذاتها إنشاءها وتشغيلها.
2. أن ما تقدمه أي منظمة من منتجات ليس هو في ذاته مصدر تكوين الميزة التنافسية، ولكن المصدر الأهم للميزة التنافسية هو الخبرات أو التقنيات أو " المعرفة " التي تتوفر للمنظمة ويصعب على المنافسين تكرارها. وبذلك تتجلى قيمة المورد البشري المتميز من أصحاب المعرفة وهم مصدر تلك الميزات أساس تفعيلهـــــــا.

ونتيجة للاكتشافات السابقة، فقد نشأت حالة فكرية جديدة تسود نظرة إدارة الموارد البشرية إلى مهامها وأساليبها تتمثل فيما يلي:

- أن وظيفة إدارة الموارد البشرية هي في الأساس " التعامل بالمعرفة " بمعنى أن عليها توظيف وإدماج المعرفة في عملياتها بحيث تنعكس على تصميم الأعمال وتقنيات الأداء التي يكلف بها الموارد البشرية، وكذا تضمين المعرفة واستثمارها في كافة عمليات إدارة وتنمية الموارد البشرية. وبذلك يتحقق التميز في عمليات المنظمة ويتأكد لها المركز التنافسي المتميز.
- أن مهمة إدارة الموارد البشرية ليست فقط معالجة المعرفة – كما كان الشأن في نظم المعلومات –، بل الأهم هو تخليق المعرفة بإدماج مصادر المعرفة الكاملة والمعلنة في نسيج متكامل ومتميز. وتلعب إدارة الموارد البشرية دوراً محورياً في هذه العملية من خلال تصميم نظم مشاركة الأفراد واستقطاب تعاونهم وانفتاحهم على أمور المنظمة ومشكلاتها، وحفزهم على المشاركة الجادة والفاعلة وإبداء الآراء والمقترحات. وبذلك فإن مهمة إدارة الموارد البشرية الأساسية ليست ضبط السلوك البشري والسيطرة على علاقات الأفراد، بل في الحقيقة العمل على تنشيط وحفز تبادل المعلومات والمعرفة بينهم، ومن ثم إطلاق المعرفة الكامنة ودعم عملية تخليق ونشر وتدفق المعرفة في أرجاء المنظمة لتكوين " القدرات المحورية " ومن ثم تثبيت ميزتها التنافسية.
- أن اهتمام إدارة الموارد البشرية بالمناخ الخارجي يتجاوز الفكر الاستراتيجي التقليدي الداعي إلى رصد المتغيرات في المناخ لاكتشاف الفرص والمعوقات ومن ثم الإعداد لها، إلى مستوى أعمق من الفهم لدلالة المناخ الخارجي باعتباره مصدراً للمعرفة المتجددة المنبعثة من عناصره المختلفة والتي تمثل منبعاً لتجديد معرفة الموارد البشرية بالمنظمة وتطوير الرصيد المعرفي بها. كما أن المناخ الخارجي يحتوي مجموعة كبيرة من المنظمات الأكثر تميزاً في أنواع الأنشطة الخدمية ذات الركيزة المعرفية، ومن ثم يمكن للمنظمة أن تحصل منها على الأنشطة التي لا تتوفر لها فيها مقومات التميز حتى تتفرغ للتركيز على الأنشطة التي تتمتع فيها بميزات كبرى.
- أن تهيئة المناخ المناسب لعملية تخليق المعرفة التنظيمية تتطلب بالضرورة التحول عن أشكال من الممارسات الإدارية المعتادة واستبدالها بممارسات أخرى أكثر توافقاً مع معطيات عصر المعرفة من نحو:

1. التحول من الهيكل التنظيمي هرمي الشكل متعدد المستويات إلى الهياكل التنظيمية الأكثر تفلطحاً والأبعد عن الشكل الهرمي، بل وحتى الانتقال إلى الهيكل الهرمي المعكوس Inverted.
2. التحول من النظم المركزية التي تعتمد على احتكار المعرفة وتركزها في مستوى تنظيمي واحد، إلى النظم اللامركزية التي تستند إلى انتشار وتدفق معرفي يسود مناطق المنظمة كلها ويشارك الجميع في تخليقها. ومن هنا كان تحول بعض إدارات الموارد البشرية في المنظمات المتقدمة إلى نظم الخدمة الذاتية التي يباشر فيها الموظفون إنهاء معاملاتهم مع إدارة شئون الموارد البشرية من خلال شبكة الإنترنت أو الإنترنت.
3. التحول من أنماط التنظيم القائمة على العمل الفردي المنعزل أو المتتابع إلى نمط العمل الجماعي في فرق ذاتية الإدارة، ونتيجة لهذه التحولات يمكن الاطمئنان إلى ترسيخ منهج إداري جديد هو الأداء من خلال فرق العمل ذاتية الإدارة Self-Managed Work Teams.

والخلاصة أن الفكر الإداري الحديث احتوى مفاهيم وتوجهات مهمة كان لها تأثيرها في تحوير إدارة الموارد البشرية لتصبح في الحقيقة " إدارة راس المال البشري" وهو الثروة الأهم في المنظمات المعاصرة.

الفصل الثالث

مفاهيم إدارة الموارد البشرية الاستراتيجيـــــــة

أساسيات الإدارة الإستراتيجية

تمثل الإدارة الإستراتيجية منهجية فكرية متطورة توجه عمليات الإدارة وفعالياتها بأسلوب منظم سعياً لتحقيق الأهداف والغايات التي قامت المنظمة من أجلها. ويتطلب تطبيق منهجية الإدارة الإستراتيجية وجود بناء استراتيجي متكامل يضم العناصر الرئيسية التالية:

- آلية واضحة لتحديد الأهداف والنتائج المرغوبة ومتابعة تحقيقها وتعديلها وتطويرها في ضوء المتغيرات الداخلية والخارجية.
- آلية مرنة لإعداد وتفعيل مجموعة السياسات التي ترشد وتوجه العمل في مختلف المجالات، وتوفر قواعد للاحتكام واتخاذ القرارات، وتضمن حالة من التناسق والتناغم بين متخذي القرارات في جميع قطاعات المنظمة.
- هيكل تنظيمي يتميز بالبساطة والفعالية والتوافق مع مقتضى الحال في المنظمة، يوضح الأدوار والمهام الأساسية ويرسم العلاقات التنظيمية في ضوء تدفقات العمليات وتداخلاتها Process –Based Structure.
- نظم وإجراءات تنفيذية لتوجيه الأداء في مختلف العمليات، تتسم بالمرونة والفعالية، وتستهدف تحقيق النتائج Results - Based.
- أفراد تم اختيارهم بعناية، يتمتعون بالصفات والقدرات المناسبة لأنواع العمل، وعلى استعداد لقبول التغيير، أي من أهم صفاتهم المرونة.
- صلاحيات محددة جيداً، وموزعة بين الأفراد بما يتناسب ومسئولياتهم مع وضوح معايير المحاسبة والمساءلة وتقييم الأداء والثواب والعقاب.
- نظم وإجراءات ومعايير لاتخاذ القرارات تتناسب مع أهميات المشاكل وتتطور مع تغير الأوضاع.
- نظم لاستثمار وتنمية طاقات الموارد البشرية وتوجيه العلاقات الوظيفية تتناسب مع نوعية المورد البشرى ومستواه الفكري ومدى الندرة فيه، كما تتوافق مع الظروف العامة الخارجية وتتسم بالمرونة.
- نظم معلومات وقنوات للاتصال الفعال تحقق التواصل بين أجزاء المنظمة وفيما بينها وبين العالم الخارجي، وتحقق المعرفة الآنية لمجريات الأداء والظروف المحيطة.
- تجهيزات ومعدات وموارد مادية تم اختيارها وتوظيفها بعناية لتحقيق أقصى عائد ممكن منها في ظل الظروف السائدة والمتوقعة.
- تقنيات مناسبة Appropriate Technologies في مجالات النشاط المختلفة.

كل ذلك في إطار من الفهم والإحاطة بظروف ومعطيات المناخ المحيط، ومن ثم التفاعل والالتحام والتعامل مع عناصره، والرؤية المستقبلية الواضحة، والتصور الشامل لوضع المنظمة في حركة التطور المستقبلي.

محركات التوجه نحو الإدارة الإستراتيجية

• أثر المنافســــة

كان توجه الإدارة المعاصرة نحو الأخذ بمنهجية الإدارة الإستراتيجية وتطبيقها في مجال إدارة الموارد البشرية نتيجة مهمة لحركة متغيرات أساسية مثلت قوى للضغط على الإدارة يأتي في مقدمتها المنافسة باعتبارها القوة المحركة الأساسية نحو إعمال مفاهيم الإدارة الإستراتيجية. فقد اتجهت الإدارة المعاصرة بتأثير التنافسية الشديدة والمتصاعدة أن تضع لنفسها " استراتيجية تنافسية" تحاول من خلالها تفعيل قدراتها المحورية واستثمار راس المال البشري المتميز لديها للحصول على مركز تنافسي قوي في السوق.

وقد تبينت الإدارة المعاصرة أهمية المنافسة وتعدد مصادرها حسب ما يوضح بورتر Porter[1] أن المنافسين ليسوا فقط المؤسسات الأخرى التي تتعامل في نفس السوق وتنتج وتطرح ذات المنتجات أو الخدمات وتحاول اقتطاع شريحة العملاء الذين اعتادوا التعامل مع المنشأة، ولكن المنافسين هم كل من يناطح المنظمة ويحاول أن يقتطع جانباً من أرباحها [أو فرصها لتحقيق الربح].
ووفق تحليل بورتر تواجه المنظمات فئات المنافسين التالية:

1. المنافسون الحاليون العاملون في نفس الصناعــــة.
2. المنافسون المحتملون للدخول في الصناعــــــة.
3. كبار الموردين الذين تتعامل معهم المنظمــــــة.
4. كبار العملاء والمشترين الذين يتعاملون مع المنظمة.
5. منتجوا السلع والخدمات البديلة لمنتجات المنظمـــة.

هؤلاء المنافسين يعملون جميعاً وبطرق مختلفة على تحدي وتهديد المنظمة للسحب من حصتها في السوق واحتلال مكانها لدى العملاء. فالمنافسون في نفس الصناعة يقدمون للسوق نفس المنتجات وينافسون على الجودة، السعر،

1 Porter, M.E., Competitive Advantage: Creating And Sustaining Superior Performance. N.Y. The Free Press, 1985, P.5

الخدمات، أو عليها جميعاً. والموردون يساومون لرفع أسعار ما يبيعونه للمنظمة وبالتالي يقللون ما كان يمكن لها أن تحققه من أرباح أي ينازعون الإدارة في إنجازها ويشاركون في إنتاجيتها. والمشترون يساومون لتخفيض أسعار ما يشترونه، وزيادة الخدمات التي يحصلون عليها، وبالتالي يسهمون أيضاً في تصعيب مهمة الإدارة وتقليل العائد الصافي من نشاطها. أما منتجو السلع البديلة فهم مصدر تهديد لسحب المشترين بل والموردين أيضاً من التعامل مع المنظمة، وبالتالي عدم إمكانها تحقيق أو المحافظة على مبيعاتها وأرباحها. ثم يأتي المنافسون المحتملون وهم الذين تغريهم الأرباح التي تحققها المنظمة في صناعة معينة فيقررون دخول ذات المجال لتحقيق نصيب من تلك الأرباح، وتكون النتيجة سحب مساحة من السوق منها وتخفيض المبيعات والأرباح التي تحققها. وثمة مصادر أخرى كثيرة للتهديد يجب على الإدارة أن تتعامل معها، من بينها التحول في القوانين والتشريعات بما يضيق الفرص على الإدارة، والتغير في الأوضاع والنظم والعلاقات الاقتصاديـــــة، و نضوب الثروات الطبيعية وندرة الخامات والموارد، و قصور الطاقات البشرية وندرة الكفاءات.

- أثر المتغيـــــــرات

بيّنا فيما سبق مدى ما أصاب نظام الأعمال العالمي من تغيير بفعل قوى ومتغيرات رئيسية ساهمت في تصديع البناء الإداري التقليدي وأسهمت في تنمية مفاهيم إدارية جديدة تتبنى مفاهيم " الإدارة الإستراتيجية ". وأهم تلك القوى: العولمة، تقنيات الحاسبات الآلية، وتقنيات المعلومات والاتصالات، وحركة إدارة الجودة الشاملة، وبزوغ مفهوم رأس المال البشري.

تلك القوى الخمس الرئيسية [بالإضافة إلى عديد من القوى الأخرى] تعاونت في إحداث واقع جديد يفرض على الإدارة التخلي عن مفاهيمها وأساليبها التقليدية التي تتسم بالتجزؤ أو التعقيد والتجمد والتقولب، وتلجأ إلى استحداث مفاهيم وأساليب تتسم بالتكامل والترابط، والبساطة والمرونة والتناسب مع مقتضى الأحوال والظروف. وأصبحت الإدارة في كثير من المنظمات خاصة في الدول النامية تواجه موقفاً شديد الصعوبة يتمثل في أن التحولات العالمية والمحلية تؤدي كلها بالضرورة إلى فتح السوق أمام الواردات الأجنبية، في نفس الوقت الذي تعاني فيه تلك المنظمات من ضعف وتضاؤل فرص وصول منتجاتها إلى الأسواق الأجنبية لارتفاع التكلفة ونقص الجودة فضلاً عن نقص الخبرات الإدارية والتسويقية. من جانب آخر تستشعر كثير من تلك المنظمات أن المناخ المحلي لم يتحرر بعد ولم يوفر للإدارة حرية الحركة اللازمة لمواجهة تلك

الظروف الجديدة، ومن ثم تصبح الإدارة عاجزة عن التصدي للمنافسة أو محاولة التقدم خاصة في غياب مصادر وأشكال الدعم والمساندة التي كانت تحصل عليها من الدولة سابقاً.

وفي ضوء هذا الواقع تكتشف الإدارة أن السبيل الوحيد أمامها هو تطوير قدراتها الإدارية، وإعادة تصميم كل عملياتها، والبحث عن التقنيات الأكثر تناسباً، ثم بلورة كل إمكانياتها ومواردها في إطار استراتيجي واضح يتوجه للتعامل مع الفرص والمهددات في الأسواق، ويواجه ظروف التنافسية وضغوطها، ويتفاعل مع المتغيرات والتحولات المحلية والعالمية. وسيكون مصدر الدعم الحقيقي والرئيسي والفاعل في هذا التوجه الإستراتيجي هو المورد البشري الفعال ذو المعرفة، ومن ثم تتضح أهمية وخطورة تطوير نسق ومفاهيم وآليات إدارة الموارد البشرية في ذات الاتجاه الإستراتيجي.

ونتيجة لضغوط التنافسية والمتغيرات المتصاعدة، اتجهت الإدارة في المنظمات المعاصرة إلى تبني فلسفة واضحة للعمل الإداري المتحرر والمنطلق تعتمد آليات السوق أساساً في رسم السياسات واتخاذ القرارات، وتستوعب كل التطورات التقنية والتحولات الاقتصادية والاجتماعية الجارية في العالم، وتعيش عصر المعلومات بكل ما تعنيه ثورة المعلومات من انفتاح وعقلانية وتكامل في النظرة وشمول للاهتمامات، وتتقبل حقائق السوق والمنافسة، وتتوجه إلى التميز والتفوق باعتبارها السبيل الوحيد للبقاء.

وتتبلور عناصر تلك الفلسفة الإدارية الجديدة ـ والتي انعكست على إدارة الموارد البشرية ـ فيما يلي:

- أهمية أن تشحذ الإدارة كل أسلحتها وتحشد جميع إمكاناتها وطاقاتها من أجل المواجهة والمنازلة في الأسواق مع المنافسين، والعمل على الاستخدام الأمثل لكل الموارد المتاحة لها، وتجنب تعطيل الطاقات وإهدار الموارد ـ إن من أساسيات إدارة المنافسة أن تحدد الإدارة نقاط القوة والضعف عندها، وتبحث في نقاط القوة والضعف عند منافسيها، من أجل صياغة استراتيجية متكاملة ترشد العمل الإنتاجي والتسويقي كله.
- أهمية المنافسة على الوقت، بمعنى الإسراع في عمل كل شئ لتخفيض الوقت المستغرق إلى أدنى حد ممكن، وبذلك تحقق الإدارة السبق في الوصول إلى المستهلك والوفاء باحتياجات السوق قبل المنافسين وتلعب تقنيات المعلومات والحاسبات الآلية دوراً خطيراً في تمكين الإدارة من

المنافسة على الوقت بما توفره من إمكانيات هائلة لمعالجة البيانات، وكذا توفير الخدمات المعلوماتية اللازمة.

- أهمية المنافسة على الإمكانيات والقدرات المتكاملة، بمعنى أن الإدارة ترصد إمكاناتها وقدراتها وتعمل على استغلالها بشكل متكامل بحيث ينتج عنها تأثير أكبر بكثير من مجموع القدرات المنفردة. والإدارة هنا تخلق كياناً متكاملاً من كل ما يتاح لها من إمكانيات وتوظفه التوظيف الأمثل لتحقيق أكبر تفوق ممكن على المنافسين.
- أهمية المنافسة بتخفيض النفقات والأموال المعطلة في المخزون السلعي وإعداد نظم متفوقة لترتيب التعامل مع الموردين بحيث يتم تغذية الإنتاج أو السوق بمتطلباته بشكل فوري يقلص المخزون إلى ما يقرب من الصفر، وهذه السياسة اليابانية الأصل Just-in-time يترتب عليها وفر هائل في تكلفة الأموال بعدم تجميدها في مخزون سلعي غير مستعمل، وتوفير ساحات وتكاليف عمليات التخزين، ناهيك عن منع الأضرار والخسائر الناشئة عن تلف المخزون أو تقادمه أو تعرضه للسرقة وغير ذلك.
- ضرورة السعي لتكوين علاقات وطيدة وإيجابية مع الموردين لضمان تدفق احتياجات المنظمة من المواد والمستلزمات وتأمين وصولها في الأوقات المناسبة بالكميات الصحيحة التي تحقق تنفيذ سياسات " في الوقت بالضبط "، وكذا تأمين علاقات وارتباطات إيجابية مع العملاء في السوق المحلي أو الأجنبي لضمان تصريف المنتجات بأسلوب منظم يسمح بتدفق السيولة إلى المنظمة ويخفض من أعباء تمويل وإدارة المخزون من السلع التامة. تلك العلاقات الإيجابية في الاتجاهين إنما تحتاج إلى عقلية إدارية تستوعب حقائق السوق، وتملك إرادة القرار وسلطة التصرف، والقدرة على تحمل المسئولية، يساندها نظام فعال ومتقدم للمعلومات الإدارية.
- ولاشك أن العنصر الفارق الآن في تحديد نجاح الإدارة هو قدرتها على استخدام المستحدثات التقنية استخداماً أمثل وتوظيفها في تطوير الإنتاج والمنتجات وأساليب السوق والإدارة جميعاً. وتسهم التقنيات المتطورة في تخفيض الوقت اللازم للأداء، ومن ثم تحقيق إنتاج أكثر في وقت أقل، وسرعة تدوير رؤوس الأموال بكل ما يتحقق عن ذلك من عوائد اقتصادية إيجابية. كما تسهم في تخفيض تكلفة المواد الخام واستبدال مواد رخيصة أو مخلقة بالمواد الطبيعية الأعلى تكلفة أو الأكثر ندرة. كذلك تقليل الأيدي العاملة اللازمة للإنتاج وإحلال عناصر من العاملين

الأعلى مهارة وكفاءة محل العمال الأقل مهارة. وتسمح التقنيات الجديدة كذلك بفرص لا متناهية لتطوير منتجات جديدة وابتكار استخدامات متجددة للمنتجات المعروفة، بما يحقق توسيع وخلق الأسواق الجديدة باستمرار. وأخيراً فإن التقنيات الجديدة تعمل على إضافة مرونة هائلة في إمكانيات التصميم للإنتاج بما يحقق التنويع المستمر مع خفض الوقت والتكلفة.

- **السمات الأساسية للمنظمات المعاصرة**

انعكست كل المؤثرات السابقة على هيكلية المنظمات، وأنتجت نمطاً للمنظمة المعاصرة يغاير النمط التقليدي الذي اتبعته منظمات ما قبل عصر العولمة والمعرفة. وتتمثل أهم سمات المنظمة المعاصرة فيما يلي:

- الأخذ بأشكال اللامركزية الإدارية إلى أبعد الحدود، واستثمار تقنيات المعلومات والاتصالات في تحقيق الربط والتنسيق بين تلك الإدارات اللامركزية.
- إضفاء المرونة الشديدة على الهياكل التنظيمية والحرص على تطويع الهياكل لتتكيف وتتوافق مع المتغيرات الداخلية والخارجية. ومن ثم فإن عملية تطوير وتحديث الهياكل التنظيمية هي أمر توليه الإدارة الجديدة عناية فائقة.
- الاعتماد على تكوين فرق عمل متكاملة بدلاً من تكريس الإدارات والأقسام المنفصلة والمتباعدة. ومن ثم تدعم المنظمة المعاصرة قدراتها لتحقيق الأهداف المشتركة، وتأكيد الترابط في الأداء والمساءلة عن النتائج، وتنمية روح الجماعة في الإنجاز والثواب [أو العقاب]. إن خلق وتكريس أسلوب عمل الفريق المتكامل هو من أساسيات النجاح في مواجهة المنافسة المتصاعدة والمتغيرات المتلاحقة محلياً وعالمياً.
- اتباع تنظيمات وسياسات تحقق للأفراد العاملين فرص المشاركة الإيجابية في التخطيط والإعداد للعمل وتحديد أهدافه واختيار مسالك التنفيذ وأدواته، باعتبار ذلك وسيلة مهمة لخلق الاقتناع بأهمية العمل الذي يقوم به الأفراد ومن ثم يقبلون على تحمل المسئولية وتقوى لديهم الرغبة الجادة في العطاء وتقديم خبراتهم لخدمة أهداف المنظمة. من جانب آخر، يأتي هذا التوجه دليلاً على رغبة الإدارة في الاستفادة من عطاء هؤلاء الأفراد وقدراتهم.

- تنمية واستثمار الطاقات الفكرية والقدرات الإبداعية للأفراد، وتوفير الفرص للنابهين منهم لتجريب أفكارهم ومشروعاتهم الخلاقة. إن الشركات الأكثر نجاحاً في العالم المتقدم تحاول أن تجعل من كل فرد بها " رجل أعمال " في ذاته وليس مجرد موظف يؤدي أعمالاً روتينية، بل هو يفكر ويبتكر ويشارك في المسئولية ويتحمل المخاطر، وكذا يشارك في العائد.
- ولعل من أهم سمات المنظمة المعاصرة استيعابها وتكريسها مفهـــــوم " الجودة الكلية والشاملة " حيث إن الاهتمام بالجودة لم يعد مقصوراً على العناية بصنع السلع والتأكد من صلاحيتها للاستخدام ومطابقتها للمواصفات، وإنما تعداه ليصبح مفهوماً شاملاً للجودة في كل مراحل العمل وكل مستويات الأداء في أي مشروع أو شركة. ومن ثم فإن إدخال مفهوم الجودة الشاملة يعني أن كل جزء وكل مجال من مجالات العمل ينبغي أن يخضع لمراجعة دقيقة وإعادة تصميم وتنظيم لاستبعاد كل أشكال ومسببات ضعف الأداء وانخفاض الجودة. كذلك فإن إشراك العاملين على مختلف المستويات في نظام مستمر لبحث أساليب تطوير وتحسين الجودة في الإنتاج والتسويق والإدارة وكل مرافق العمل يصبح هو الضمان الحقيقي للمواصلة والاستمرارية في تحقيق المستويات المتعالية من الجودة.
- وتبدو في المنظمات المعاصرة عناية فائقة بقضايا التخطيط المالي ورسم سياسات تمويلية تتسم بالجرأة لتدبير الاحتياجات التمويلية للشركات في ضوء ارتفاع تكلفة الاقتراض لارتفاع أسعار الفائدة، وتحديات التعامل في أسواق المال لتنمية مصادر التمويل وإدارة محافظ الأوراق المالية، وإعادة تشكيل الأصول للتخلص من تلك الأقل إنتاجية وإعادة تكوين هيكل الاستثمارات وغيرها من القضايا المؤثرة على اقتصاديات المنظمة والحاكمة لاحتمالات العائد المتحقق على استثماراتها.
- ومن السمات المميزة للمنظمات المعاصرة ميل واضح نحو التكامل والتحالف مع منظمات أخرى لتحقيق غايات وأهداف تقصر إمكانيات المنظمة الواحدة المنفردة عن الوصول إليها، كما في حالة التعاون في مسائل ذات اهتمام مشترك ولكنها تحتاج إلى تمويل تعجز أي منها عن تحمله منفردة مثل مشروعات البحوث والتطوير، ودراسات التطوير التقني، أو حملات غزو الأسواق الأجنبية والترويج للمنتجات.
- ومن السمات المهمة للمنظمة المعاصرة الميل إلى تصغير الحجم وتقليل أعداد العاملين بالاقتصار على عدد محدود من أصحاب المعرفة فائقي

الخبرة. ومما يساعد المنظمة المعاصرة على تحقيق إنجازات هائلة رغم صغر الحجم ما يتوفر الآن من تقنيات المعلومات والاتصالات وغيرها من التقنيات العالية، وتحول الأهمية من رأس المال النقدي بمعناه التقليدي إلى بروز الأهمية الحقيقية لرأس المال الفكري، وكذلك فرص الإسناد للغير وغيرها من الآليات التي تحقق للمنظمة الصغيرة الامتداد للخارج والاعتماد على الموارد المتاحة لغيرها من المنظمات Extended Organization.

وتعبر التوجهات الإدارية الجديدة وسمات المنظمات المعاصرة في نهاية الأمر عن حقيقة مهمة هي بروز الدور الفاعل والتأثير الغالب للموارد البشرية باعتبارها مصدر المعرفة ومالكة القدرات على تحقيق كل ما تتوجه إليه الإدارة من أهداف وغايات وتفعيل ما يتاح للمنظمة من موارد وإمكانيات.

- **النموذج الأساسي لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية**

" الإستراتيجية " هي الخطة الرئيسية الشاملة Master Plan التي تحدد كيف تحقق المنظمة غرضها Mission وأهدافها Objectives من خلال تنظيم ما تتمتع به من مزايا وتدنية ما تعانيه من مساوئ. والإدارة الإستراتيجية هي الأسلوب الإداري المتميز الذي ينظر إلى المنظمة في كليتها نظرة شاملة Comprehensive في محاولة تعظيم الميزة التنافسية Competitive Advantage التي تسمح بالتفوق في السوق واحتلال مركز تنافسي قوي، وذلك باتخاذ القرارات الإستراتيجية التي تنظر إلى الفرص والمشكلات الحالية، كما تهتم باستشراف المستقبل والإعداد للتعامل معه.

وبذلك فإن إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية تعمل على تحقيق غاية المنظمة وأهدافها ورؤيتها، وذلك من خلال ترجمة الإستراتيجية العامة للمنظمة إلى استراتيجية تفصيلية ومتخصصة في قضايا الموارد البشرية وتتضمن ما يلي:

- الغاية Mission التي تبتغي إدارة الموارد البشرية تحقيقها بالتعامل مع العنصر البشري في المنظمة.
- الرؤية Vision التي تحددها الإدارة لما يجب أن تكون عليه ممارساتها في مجال الموارد البشرية.

- الأهداف الإستراتيجية المحددة المطلوب تحقيقها في مجالات تكوين وتشغيل وتنمية ورعاية الموارد البشرية.
- السياسات التي تحتكم إليها إدارة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات والمفاضلة بين البدائل لتحقيق أهداف الإستراتيجية.
- الخطط الإستراتيجية لتدبير الموارد اللازمة وسد الفجوات في المتاح منها للوصول بالأداء في مجالات الموارد البشرية إلى المستويات المحققة للأهداف والغايات.
- معايير المتابعة والتقييم التي تعتمدها الإدارة للتحقق من تنفيذ الإستراتيجية والوصول إلى الإنجازات المحددة.

وتتجه المنظمات المعاصرة إلى إعداد استراتيجية عامة للموارد البشرية تتضمن الغايات والأهداف والسياسات والتوجهات الرئيسية التي تعتمدها الإدارة في مجالات الموارد البشرية باعتبارها معبرة عن الاختيارات الجوهرية التي تتلاءم مع التوجهات الإستراتيجية العامة للمنظمة، وتتكامل مع التوجهات الإستراتيجية في مجالات العمل التسويقي والإنتاجي والتمويلي والتقني وغيرها من فعاليات المنظمة. ثم يكون للمنظمة مجموعة متكاملة من الإستراتيجيات الفرعية تنبع جميعها من الإستراتيجية العامة للموارد البشرية، وإن كانت كل منها تختص بأحد المجالات المتخصصة ذات الأهمية الخاصة. وبذلك يتصور وجود الإستراتيجيات التالية:

- استراتيجية استقطاب وتكوين الموارد البشرية.
- استراتيجية إدارة أداء الموارد البشرية.
- استراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية.
- استراتيجية قياس وتقييم أداء الموارد البشرية.
- استراتيجية تعويض ومكافأة الموارد البشرية.

وفي جميع الأحوال يتم إعداد الإستراتيجية المناسبة في ضوء المعلومات والتحليل المتاح، ويجري التنفيذ والمتابعة وفق المعلومات المتجددة والتي ينتجها نظام المعلومات المعتمد. وتكون نتائج المتابعة والتقييم على المستوى الأدنى متاحة للمستويات الأعلى، وكذلك فإن توجهات وأطر الإستراتيجيات الأدنى تكون في علم واعتبار المستويات الأعلى. وكذلك تكون توجيهات وإرشادات المستويات الأعلى في اعتبار المستوى الأدنى عند إعداد استراتيجيته.

ومن المهم الإشارة إلى ضرورة تكامل المراحل الثلاثة في بناء وتفعيل الاستراتيجيات وهي مرحلة الإعداد والتصميم، ومرحلة التنفيذ، ثم مرحلة

المتابعة والتقييم وإعادة التصميم. إن مجرد وجود استراتيجيات للموارد البشرية لا يعني أنها قد حققت غاياتها، بل الأهم أن تفعّل تلك الإستراتيجيات بوجود الآليات الإدارية والبشرية والتقنية اللازمة، وإصرار الإدارة على أن يسير العمل في مجالات الموارد البشرية وفق الإستراتيجيات المعتمدة.

- **مفاهيم إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية**

يقوم النموذج الأساسي لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية على عدد من المفاهيم الرئيسية أهمها ما يلي:

مفهوم التحدي Challenge

التحدي هو ما يهدد احتمالات تحقيق الأهداف التي تسعى إليها الإدارة. وتركز إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية على أهمية الإدراك السليم للتحديات التي تواجه المنظمة، والتقدير الصحيح والواقعي لفرص التعامل مع تلك التحديات. ولعل من أهم التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في المنظمات المعاصرة هي كيفية تكوين وتنمية هيكل بشري متميز وفعال يتناسب مع احتياجات المنظمة وأهدافها، وفي نفس الوقت تحمل تكلفة هذا الهيكل البشري المتميز والاحتفاظ به رغم تناوب فترات الكساد وانخفاض المبيعات وتقلص الأرباح وتزايد الضغوط من أجل ترشيد الإنفاق والتخلص من بعض هؤلاء الأفراد. ولننظر مثلاً إلى موقف شركات الطيران الأمريكية بعد حادثة اجتياح مبنى مركز التجارة العالمي في نيويورك يوم 11 سبتمبر 2001 وما اضطرت إليه من إنهاء خدمات ما يربو عن 20,000 فرد من العاملين بها، وكيف يمكن لها حال تعود الأمور إلى طبيعتها أن تستعيد هذه الموارد البشرية التي استثمرت في إعدادها وتدريبها واكتسبت خبرات متميزة يصعب تعويضها أو تكرارها في فترة قصيرة.

مفهوم الرؤية الشاملة Vision

تتعدد الزوايا التي تنظر منها إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية إلى الواقع المحيط، ومن ثم تتكون لديها صورة أوضح وأشمل لما يجري حولها، وتتمكن من صياغة توجهات استراتيجية أقرب إلى الصحة والدقة واحتمالات التحقق مما لو افتقدت تلك الرؤية الشاملة وانحصرت فقط في بعض زوايا القضايا أو المشكلات التي تتعامل معها. وتمثل ضغوط العولمة في تناقضها مع

متطلبات وظروف الواقع المحلي في كثير من دول العالم أحد أهم محاور الرؤية الشاملة التي يتعين على إدارة الموارد البشرية الالتفات إليها. وعلى سبيل المثال لا تستطيع إدارة الموارد البشرية في المنظمات المصرية مثلاً أن تتجاهل مستويات الرواتب والمزايا العينية والنقدية التي تقدمها الشركات العالمية العاملة في مصر للموارد البشرية المتميزة من المصريين وإلا ستواجه بانسحاب أعداد متزايدة من أحسن العناصر بها للعمل في تلك الشركات العالمية. وكذلك لا تستطيع المنظمات في المملكة العربية السعودية ودول الخليج بشكل عام تجاهل ما يجري في إمارة دبي من تطورات تقنية عالية وانفتاح اقتصادي وممارسات تسويقية بالغة الحداثة والتطور وتأثير ذلك كله على حركة استقطاب وتكوين الموارد البشرية المتميزة سحباً من سوق العمل الإقليمي.

من جانب آخر، يشير مفهوم الرؤية الشاملة إلى ضرورة إدراك إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية لمتطلبات واستراتيجيات وخطط وبرامج عمل القطاعات الأخرى داخل المنظمة والمختصة بالتسويق والإنتاج والخدمات الإنتاجية وغيرها، حتى تأتي ممارساتها في تكوين وتنمية وصيانة الموارد البشرية متوافقة وتلك المتطلبات جميعاً.

مفهوم دورة الحياة The Life Cycle

يركز هذا المفهوم على فكرة النشأة والنمو والتطور ثم الاضمحلال والتدهور في حياة أي سلعة أو مؤسسة أو نظام أو عملية. والمنطق المستفاد هنا أن استراتيجيات وفعاليات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية تماثل الكائن الحي وتمر بتلك الدورة وتختلف فعاليتها من مرحلة لأخرى، الأمر الذي لا يستقيم معه بقاءها دون تطوير أو تغيير، وإنما تقضي طبيعة كونها كائن حي أن تتعدل وتتطور بحسب متطلبات كل مرحلة.

مفهوم المحركات Drivers

يوضح هذا المفهوم أن هناك محركات تستخدمها إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية لتحقيق غاياتها. وتتعدد المحركات الإستراتيجية التي تعتمدها إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية وإن كانت تتصف جميعاً بكونها تعبر عن صفات للإمكانيات أو الموارد التي تتاح للمنظمة:

- ومن أهم المحركات الإستراتيجية التكلفة Cost، حيث يكون تخطيط التكلفة هو أساس تحقيق الأهداف كما في حالة إعداد استراتيجية

للتدريب تراعي اعتبار التكلفة في الأساس ومن ثم تلجأ إلى الاستعانة بمراكز التدريب الخارجية بدلاً من إنشاء إمكانيات تدريبية خاصة بالمنظمة Inhouse Training Facility.

- كذلك تستهدي إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في اتخاذ قراراتها والمفاضلة بين البدائل المفتوحة أمامها بمحركات السوق أي حالات السوق من عرض وطلب وممارسات المنافسين وغيرها من المتغيرات في السوق. ولعل هذه المحركات السوقية هي أهم الاعتبارات التي تتأثر بها إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في مسائل الاستقطاب والاختيار والتعيين وتحديد هياكل الرواتب والمكافآت أو قرارات تخفيض حجم العمالة وغيرها من القرارات ذات الأثر المالي أو التقني.
- وتلعب المحركات النابعة من المنافسة دوراً مهماً في توجيه استراتيجيات وممارسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية إذ أن التنافس على الموارد البشرية المتميزة من ذوي المعرفة هو أخطر وأهم أشكال الحروب التنافسية بين المنظمات سواء المحلية أو العالمية. وبالتالي تبنى برامج وخطط تكوين وتنمية الموارد البشرية والاحتفاظ بها وحمايتها من التسرب إلى المنافسين على أساس المعلومات والاتجاهات التي توفرها المحركات التنافسية.
- كما تمثل سياسات وقرارات وتوجهات الدولة وما يصدر عنها من تشريعات ونظم من أهم المحركات التي تحاول إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية التعامل معها وخاصة في الدول حيث يزداد دور الدولة في تنظيم الحياة الاقتصادية . وتأتي أمور الموارد البشرية في مقدمة اهتمامات الدول بغرض تنظيم علاقات العمل وترتيب أوضاع سوق العمل والحد من البطالة، وتأمين الرعاية الاجتماعية والصحية والضمانات الاقتصادية للقوى العاملة. لذا تكون إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية مطالبة بالالتزام بتلك القواعد والنظم المحددة من الدولة، أو تعمل على استكمالها أو التعويض عن قصورها بحسب الأحوال. ولعل المثال على أثر المحركات الحكومية في فعاليات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية هو توجه حكومة المملكة العربية السعودية نحو إحداث برنامج لسعودة الوظائف يقوم على أساس إحلال المواطنين محل الوافدين في مختلف الوظائف. فقد حددت الحكومة السعودية وظائف بعينها لا يجوز شغلها إلا بالسعوديين، كما حددت ضرورة زيادة أعداد السعوديين في جميع المؤسسات والمنشآت بنسب معينة سنوياً، وبالتالي تمتنع الحكومة الآن عن إصدار تأشيرات دخول للعمل طالما توفرت عناصر مماثلة بين

المواطنين. وبغض النظر عن دوافع مثل هذه القواعد وفعاليتها، إلا أن الأمر الواقع يشير إلى تأثيرها في سياسات وبرامج إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، وانعكاسها على توجهاتها الإستراتيجية.

مفهوم إدارة التغيير

تعمل المنظمات في مناخ يتميز بالتغيير المستمر، وسواء كانت عوامل التغيير نابعة من داخل المنظمة أم آتية من خارجها فإن إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية عليها واجب التعامل مع تلك العوامل وأخذها في الاعتبار. وتتركز تأثيرات التغيرات في أسلوب عمل إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في ضرورة قيامها بما يلي:

- رصد المتغيرات وتوقع آثارها المحتملة.
- الكشف عن الفرص في المناخ والإعداد لاستثمارها بمصادر القوى الذاتية للإدارة.
- الكشف عن المعوقات في المناخ لتفاديها أو تحييد آثارها.
- الكشف عن نقاط القوة في المنظمة وتنميتها وتطويرها.
- الكشف عن نقاط الضعف في المنظمة والإعداد لعلاجها أو تحييد آثارها.

إن المنطق الأساسي في إدارة التغيير هو أن تستعيد إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية التوازن النسبي الذي افتقدته نتيجة المتغيرات. وتختلف استراتيجيات استعادة التوازن وتتفاوت في فعاليتها وقدرتها على تحقيق أهداف إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية. ونستطيع أن نرصد على الأقل الإستراتيجيات البديلة التالية:

1. إستراتيجية هجومية لمواجهة المعوقات أو القيود ومقاومتها والتخلص منها، مثال ذلك أن تعمد إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية إلى سد النقص في مواردها البشرية المتميزة بالانتقال إلى السوق العالمي باستخدام شبكة الإنترنت للبحث عن واستقطاب أفضل العناصر من أي مكان في العالم.
2. استراتيجية دفاعية تحافظ على مكتسبات الإدارة، أي الفرص التي تستثمرها فعلاً وتصد عنها هجوم عوامل التغيير، مثال ذلك أن تعمد إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية إلى تطبيق نظم جديدة وسخية للحوافز

لإغراء العاملين المتميزين بالبقاء وحثهم على مقاومة مغريات الانتقال إلى المنظمات المنافسة.

3. إستراتيجية انهزامية تستسلم للقيود [أو تفرط في الفرص المتاحة] بتأثير نقاط الضعف الذاتية. وتضطر إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية لاعتماد هذه الإستراتيجية في حالات المتغيرات الصاعقة كما في حادثة اقتحام برجي مركز التجارة العالمي في نيويورك وضخامة حجم الخسائر البشرية والمادية، مما لا يسمح للإدارة إلا بالانحناء أمام العاصفة والتوقف عن المقاومة وقبول الأمر الواقع المتمثل في هذه الحالة في سداد تعويضات وتأمينات، والتوقف عن العمل لفترات قد تطول، والالتزام بتعليمات وترتيبات أمنية قاسية تحددها أجهزة الأمن القومية.

4. إستراتيجية الحل الوسط بالمساومة على المكاسب والتنازل عن شيء مقابل شيء. ولعل المثال التقليدي لتلك الإستراتيجية هو ما تلجأ إليه إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في مواقف التفاوض مع نقابات العمال على شروط وعلاقات العمل، إذ يطالب كل من الطرفين بمميزات وضمانات، ويكون الحل عادة هو في التنازل الجزئي عن بعض الشروط في مقابل الحصول على بعض المنافع.

وتتحدد الإستراتيجية التي تتبعها إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في كل موقف بحسب قوتها النسبية في مواجهة عناصر التغيير والمنفعة المتوقعة من كل إستراتيجية . أما القوة النسبية فهي مقياس لمدى سيطرة الإدارة على الموقف وتحكمها في سلوك المتغيرات المتفاعلة فيه، والمبدأ أنه كلما زادت القوة النسبية اتجهت إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية إلى اختيار إستراتيجية هجومية، وبالعكس كلما قلت القوة النسبية اتجهت إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية إلى اختيار إستراتيجيات دفاعية، وحين تتعادل القوة النسبية لأطراف الموقف تميل الإدارة إلى الإستراتيجيات التوفيقية.

أما المنفعة المتوقعة فهي تمثل القيمة المحتمل الحصول عليها مادياً أو معنوياً نتيجة لاتباع استراتيجية معينة. والمبدأ أنه كلما زادت المنفعة المتوقعة اتجهت إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية إلى الإستراتيجيات الهجومية، وكلما انخفضت المنفعة المتوقعة اتجهت إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية إلى الإستراتيجيات الدفاعية أو الإستراتيجيات التوفيقية.

• إجراءات بناء استراتيجية الموارد البشرية

تباشـر إدارة المـوارد البشـرية الإسـتراتيجية الإجـراءات الـتالية لبـناء استراتيجية فعالة وقابلة للتنفيذ:

1. تحليل المناخ الخارجي

يقصد بتحليل المناخ التعرف الدقيق والمتابعة النشطة لعناصر المناخ ومكوناته وما يطرأ عليها من تغيرات، ورصد اتجاهات الحركة والتطور في تلك العناصر المناخية والتوقع المبكر للتحولات التي يمكن أن تصيب المناخ من أجل تقدير آثارها على عمل الإدارة . ويضم المناخ الخارجي External كل ما يحيط بالمنظمة من مؤسسات وكيانات وتجمعات تتصل بعملها بشكل مباشر أو غير مباشر. والصفة الأساسية لعناصر المناخ الخارجي أنها تقع بدرجات مختلفة خارج نطاق السيطرة والتأثير المباشر لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، بينما تستطيع تلك العناصر المناخية الخارجية التأثير بدرجات مختلفة في توجهات وأساليب وفرص إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية على تحقيق أهدافها. ويترتب على تحليل المناخ الخارجي تعرف إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية على الفرص Opportunities المتاحة أو المحتملة والمخاطر أو المهددات القائمة أو المتوقعة Threats.

2. تحليل المناخ الداخلي

ويتمثل المناخ الداخلي للمنظمة في مجموعة العناصر البشرية، المادية، والمعنوية التي تتفاعل وتتساند في سبيل تحقيق الإنتاج الذي تتقدم به المنظمة إلى السوق، وتعمل على تحقيق أهدافها التي قامت من أجلها. ويضم المناخ الداخلي بالتالي ما يلي:

- الأفراد [المورد البشري] بمختلف فئاتهم ونوعياتهم ومهاراتهم ومستوياتهم الوظيفية.
- الأعمال [الوظائف] التي تؤدى بواسطة هؤلاء الأفراد على اختلاف درجاتهم من الأهمية والتعقيد والتشابك.
- المعدات والتجهيزات والموارد المادية [الأموال] التي يستعين بها الأفراد في أداء الوظائف.
- النظم والإجراءات والأساليب المتبعة أو واجبة الاتباع لأداء الأعمال.

- التقنية السائدة في المنظمة ومستوى التقدم التقني في أداء الأعمـــــال.
- المعلومات المتوفرة والمستخدمة في اتخاذ القرارات ومباشرة الأعمال المختلفـــــــــــــــــة.
- العلاقات الإنسانية بين أفراد المنظمة وما يميزها من إيجابيات [تعاون] أو سلبيات [التنازع والصـــراع].
- العلاقات التنظيمية التي تحدد الأدوار والمهام والمسئوليات والصلاحيات لكل طرف من أطراف المنظمة كما يعبر عنها " الهيكل التنظيمي " [التنظيم الرسمي]، أو كما تعبر عنها العلاقات الفعلية القائمة بين الأطراف[التنظيم غير الرسمي].

ويجمع المناخ الداخلي بصفة عامة ما تتمتع به المنظمة من قدرات وإمكانيات توظفها في تحقيق أهدافها، كما يضم القيود والمحددات التي توضح القدرة الحقيقية أو الفعلية التي يمكن للمنظمة الاعتماد عليها فعلاً. وتتسم عناصر المناخ الداخلي بصفة عامة بكونها تقع بدرجات مختلفة داخل نطاق سيطرة الإدارة، أي أن إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية تستطيع من خلال فعالياتها المختلفة التأثير في تلك العناصر سلباً وإيجاباً، وتستطيع توجيهها وإغراءها لتنفيذ ما يحقق للمنظمة أهدافها.

إن تحليل عناصر المناخ الداخلي يمثل عملاً مشتركاً تتعاون في سبيل إنجازه مختلف الإدارات بالمنظمة كل في اختصاصها وبحسب احتياجاتها. وفيما يلي نعرض أهم مجالات تحليل المناخ الداخلي التي تهتم بها إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية:

- أهداف وغايات المنظمة ومدى النجاح في تحقيقهـــــــــــــــــا.
- استراتيجيات المنظمة العامة والإستراتيجيات القطاعية والوظيفية لمختلف تقسيمات المنظمة [الإنتاج، التسويق التمويل، التطوير التقني، تطوير المنتجات،...] ومتطلبات تفعيلها، ومدى نجاحها في التطبيق.
- البناء التنظيمي للمنظمة وأسس توزيع المهام وتنسيق العلاقات التنظيمية، وهيكل الصلاحيات وسلطة اتخاذ القرارات، معايير الحكم على الكفاءة التنظيمية. وحيث يمثل الهيكل التنظيمي الإطار الديناميكي الذي تباشر فيه الموارد البشرية فعالياتها، فإن التحليل الدقيق والمستمر لجوانب التنظيم المختلفة هو من أساسيات فعالية إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في بلورة وتفعيل استراتيجيات الموارد البشرية.
- تحليل الموارد البشرية متضمناً الهيكل الفعلي للموارد البشرية من حيث الأعداد والمؤهلات والخبرات ومستويات المهارة والكفاءة. كذلك تحليل

التركيب العمري والنوعي للموارد البشرية، ومؤشرات الأداء الإنتاجية والسلوكية.

- تحليل التقنيات المستخدمة ومتطلباتها من الموارد البشرية.
- تحليل نظم وتدفقات المعلومات ودور الموارد البشرية في تفعيلها واستثمارها بكفاءة في الأداء.
- تحليل الثقافة التنظيمية التي تميز المنظمة عن غيرها وهي مجموع القيم والاتجاهات والمستوى المعرفي السائد في المنظمة، والتي تمثل جماع القرارات والسياسات والممارسات الإدارية، ونتيجة العلاقات الإنسانية والتنظيمية، وانعكاس خصائص وصفات البشر العاملين بها والمتعاملين معها. وتمثل ثقافة المنظمة عنصراً أساسياً في تحديد كفاءة الأداء وإنجاز الأهداف، فقد تكون عاملاً إيجابياً مساعداً ودافعاً إلى الإنجاز والتجويد في الأداء، وقد تكون عاملاً سلبياً معوقاً للأداء ومانعاً من التطوير والتحديث، لذا تهتم إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية بالتعرف الدقيق على مكوناتها والعوامل المؤثرة فيها بغرض استثمارها في التأثير على كفاءة الموارد البشرية وتفعيل خططها وبرامجها في هذا الخصوص.

ومن أهم السمات العامة لثقافة المنظمة التي تهتم بها إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية درجة الانفتاح الفكري التي تسود المنظمة، ومدى تقبل الأفكار الجديدة والتطورات التقنية المتجددة، وأسلوب إدراك التغيير، والقدرة على اكتشاف الفرص وتجنب المعوقات والمخاطر، ومدى تشجيع الابتكار والمبادأة بين أفراد المنظمة. كما تهتم بالتعرف على مدى شيوع الثقة والتعاون المشترك بين أفراد المنظمة.

وتتبلور نتائج تحليل المناخ الداخلي في التعرف على نقاط القوة ومصادر التميز في المنظمة، ونقاط الضعف ومصادر التخلف التي تعاني منها. وكذلك الترتيب النسبي لنقاط القوة والضعف، والأسباب والعوامل المسببة لهما. وبالتالي تستطيع إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية تخطيط وجدولة الإجراءات التصحيحية اللازمة لتأكيد استثمار نقاط القوة، وتلافي أسباب الضعف، وتحديد الأولويات السليمة للتدخل الإداري في هذه المناطق. كذلك يمكن لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية تقدير التكلفة المصاحبة لإجراءات العلاج الإدارية، والعائد المتوقع من هذه التكلفة. وفي جميع الأحوال تكون نتائج تحليل المناخ الداخلي مصدراً مهماً للمعلومات في بناء استراتيجيات الموارد البشرية وغيرها من الإستراتيجيات الوظيفية بالمنظمة.

3. تحديد التوجهات الإستراتيجية للموارد البشرية

إن الخطوة الثالثة في بناء استراتيجية الموارد البشرية هي تحديد التوجهات الرئيسية التي تسعى إليها المنظمة والإدارة العليا بها في مجالات الموارد البشرية. وتشير التوجهات الرئيسية إلى الملامح العريضة لممارسات إدارة الموارد البشرية التي تتماشى مع توجهات المنظمة ذاتها وتسهم بالتالي في تحقيق أهدافها الإستراتيجية. وتتعامل تلك التوجهات مع القضايا الرئيسية في شئون الموارد البشرية ومنها على سبيل المثال قضايا الاستقطاب والاختيار والمفاضلة بين المصادر الداخلية أو المصادر الخارجية للحصول على العناصر المطلوبة، أو قضية التنوع في الجنسيات ومدى قبول الإدارة للتنوع في جنسيات العاملين أو أصولهم الاجتماعية والثقافية، وقضية الأساس الجوهري في تعويض العاملين عن جهودهم وهل يكون في شكل رواتب ثابتة بغض النظر عن الإنجاز أم يحتسب على أساس الأداء والنتائج المحققة Pay for performance، وغير ذلك من القضايا الجوهرية. والمفهوم أن تحديد التوجهات الإستراتيجية يقع في نطاق اختصاص وصلاحية الإدارة العليا بالتشاور والتنسيق مع القيادات المسئولة في المنظمة، وأخذاً في الاعتبار الآراء الاستشارية لفريق إدارة الموارد البشرية ومن قد تستخدمهم المنظمة من المستشارين الخارجيين.

إن تحديد التوجهات الرئيسية لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية يساعد في بناء الإستراتيجية والخطط والبرامج التفصيلية في هذا المجال الحيوي، ويساعد في تحديد الأنشطة الرئيسية والمجالات الأساسية لمساهمات الموارد البشرية، ومن ثم تحديد نوعيات وأعداد الأفراد ومواصفاتهم الدقيقة المتناسبة مع متطلبات تلك الأنشطة. كما تتحدد بناء على استقراء التوجهات الإستراتيجية قضايا تتعلق بالاستثمار في تطوير نظم الموارد البشرية، ومدى الإقبال على بناء الطاقات التدريبية الذاتية للمنظمة، وحدود التمويل المتاح لتنفيذ برامج التطوير التقني لأداء وحدات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، وغير ذلك من التفصيلات المتصلة بجوانب عمل تلك الإدارة.

4. تحديد الأهداف الاستراتيجية في مجال الموارد البشرية

إن الأهداف هي النتائج النهائية للأنشطة المخططة في المنظمة، وبالتالي فإن الخطوة المنطقية التالية لتحديد التوجهات الإستراتيجية أن يتم تحديد

الأهداف أي النتائج التي تريد الإدارة الوصول إليها في نهاية الأنشطة التي تشملها استراتيجيات وخطط الموارد البشرية. و ينبغي أن تعبر الأهداف عن نتائج كمية يمكن قياسها حتى تكون مرشداً للعمل وهادياً للإدارة في اتخاذ قراراتها. كذلك ينبغي أن تكون هناك أهداف لكل مجال من مجالات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، بمعنى أن تحدد النتائج المستهدفة من كل نشاط تباشره إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، كي تكون تلك الأهداف هي المعبر التي تتم في ضوءها متابعة التنفيذ وتقييم الإنجازات على المستوى التفصيلي.

5. صياغة وتكوين الإستراتيجيات

إن تكوين الإستراتيجية يعني بناء خطط طويلة الأجل وشاملة لمختلف مجالات الاهتمام في المنظمة بغرض استثمار الفرص المتاحة في المناخ والتعامل مع المخاطر الموجودة أو المحتملة، وكذا استغلال الموارد والإمكانيات [مصادر القوة] وتجنب [أو تحييد] مواطن الضعف في المنظمة. وتعتبر الاستراتيجية بمثابة الخطة العامة Master Plan للمنظمة التي تحدد السبل والمداخل لتحقيق أهداف المنظمة، والاختيارات التي تم الاستقرار عليها بالنسبة للطرق البديلة التي يمكن أن توصل إلى تلك الأهداف. وعلى سبيل التحديد تحدد استراتيجية الموارد البشرية كيف تستخدم إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ما لديها من إمكانيات، وبأي أسلوب، وفي أي توقيت حتى يتحقق عنها أعلى عائد ممكن.

6. تنفيذ الإستراتيجية

يتم تنفيذ الإستراتيجيات المختلفة من خلال ترجمتها في شكل خطط وبرامج وموازنات تعبر كل منها عن الأنشطة التي يجب تنفيذها، والموارد المخصصة لكل منها والتوقيت المحدد للأداء ومعايير الأداء المقبول. وتتفاوت الخطط والبرامج والموازنات من حيث المدى الزمني الذي تغطيه[طويل الأجل، متوسط الأجل، قصير الأجل]، ودرجة الشمول [مستوى المنظمة، فرع أو قطاع، وحدة أو وظيفة..]. كذلك فإن التنفيذ السليم للاستراتيجيات يعتمد على سلامة وكفاءة التنظيم الذي يعهد إليه بذلك . كما يحتاج الأمر إلى مراجعة وإعادة التنظيم لضمان الكفاءة، وسهولة التدفق للأنشطة، والعمليات تحقيقاً للاستراتيجية. وبالنسبة لاستراتيجية الموارد البشرية يكون التنفيذ مرتبطاً بدرجة المركزية أو اللامركزية في وظائف إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ذاتها. فحيث تكون المركزية هي النمط السائد، تتولى الإدارة المركزية للموارد البشرية تنفيذ الإستراتيجية الموضوعة والإشراف على التزام القطاعات المختلفة في

المنظمة بمراعاة ما تفرضه الإستراتيجية. أما في المنظمات التي تتبع النمط اللامركزي في إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية تكون كل وحدة من وحدات المنظمة مسئولة عن تنفيذ ما يخصها في استراتيجية الموارد البشرية.

7. متابعة تنفيذ وتقييم نتائج الإستراتيجية

إن الأساس في عملية المتابعة والتقييم هو إنتاج تدفق مستمر ومنتظم من المعلومات السليمة في توقيت مناسب يكشف عما يلي من عملية تنفيذ الإستراتيجية:

1. الأداء الفعلي في مجالات الإستراتيجية المختلفة معبراً عنه بوحدات القياس المناسبة والمتفق عليها.
2. مقارنة الأداء الفعلي بالمستويات المخططة[المستهدفة] للأداء وبيان الانحرافات بين الإنجاز والمخطط والبحث في أسبابه ومصادرها.
3. وضع الحلول البديلة للوصول إلى مستوى التنفيذ المستهدف.

وتتم الرقابة على تنفيذ الإستراتيجية على مستوى الرقابة الإستراتيجية، للتأكد من سلامة التوجه الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية. وكذلك على مستوى الرقابة التكتيكية، للتأكد من تطبيق الخطة الإستراتيجية وتنفيذ البرامج متوسطة المدى. وأخيراً تكون الرقابة علي مستوى العمليات لمتابعة الأنشطة التفصيلية على المستوى التنفيذي المباشر قصير المدى.

نموذج للتفكير الإستراتيجي
استراتيجية للتنمية البشرية
في مصر

إذا كان مفهوم التنمية البشرية هو المدخل الحقيقي للتنمية الوطنية، وإذا كانت هناك خصائص وصفات مرغوب توافرها في الموارد البشرية حتى تتحقق مساهماتها الإيجابية في حركة التنمية الوطنية، فإن التساؤل يثور حول كيفية تكوين تلك الخصائص المرغوبة. إن أغلب الخصائص والصفات الإيجابية المطلوب توافرها في المورد البشري تكون عادة مكتسبة من البيئة الاجتماعية والحضارية التي يعيش فيها الإنسان. وبالتالي فإن التنمية البشرية[أي إكساب المورد البشري الخصائص والصفات المستهدفة] تتحقق من خلال أساليب وآليات يمكن إخضاعها جميعا لمنطق العلم والتخطيط والتوجيه. ومن ثم يمكن القول بأن

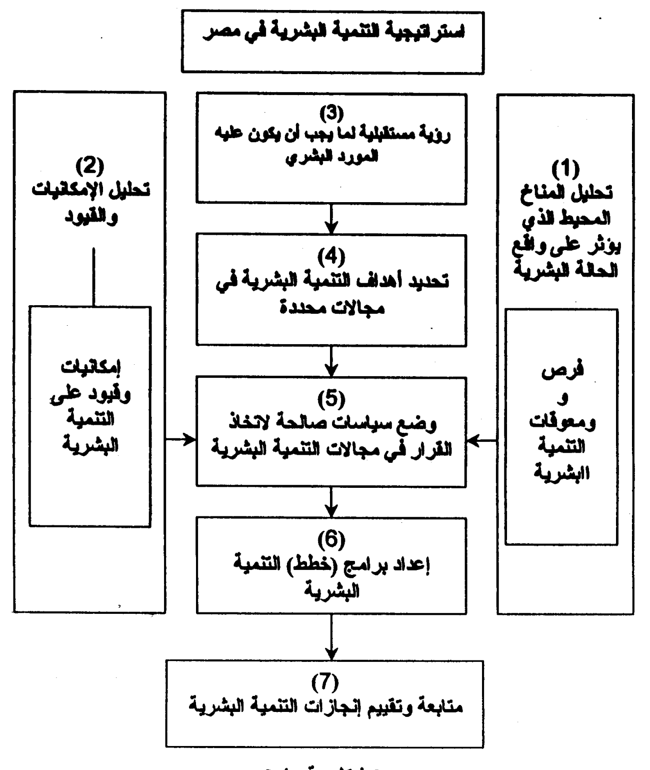
إحداث التنمية البشرية يتطلب وجود إستراتيجية واضحة ومدروسة. ولإمكان وضع مثل هذه الإستراتيجية يجب أخذ الأمور التالية في الاعتبار:

- إن التفكير الإستراتيجي يتسم بالشمولية، أي الإحاطة بكل المتغيرات الممكن إدراك علاقاتها وتأثيرها في الظاهرة موضع البحث، ومن ثم فاستراتيجية التنمية البشرية يجب أن تأخذ في الاعتبار كافة الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والحضارية والسياسية في البلاد.
- إن الإستراتيجية الشاملة تبنى على أساس أهداف بعيدة المدى، وفي ضوء نظرة ممتدة إلى المستقبل، فهي لا تقتصر على إدراك الأوضاع القائمة فقط، ولكنها تأخذ في الحسبان التطورات المحتملة في هذه الأوضاع. ومن ثم فإن استراتيجية التنمية البشرية يجب أن تكون مستقبلية تستهدف تحقيق نتائج حاسمة في مدى زمني بعيد نسبياً.
- إن التفكير الإستراتيجي في الوقت ذاته يتعامل مع المواقف الحاضرة في إطار تصور شمولي للأوضاع المحتملة في المستقبل، وبالتالي يمكن بناء استراتيجيات قصيرة أو متوسطة المدى لمعالجة قضايا التنمية البشرية، وذلك ضمن تصور استراتيجي شامل وطويل الأجل. ومن ثم تتكامل الجهود وتتراكم الآثار الإيجابية على مدى الزمن إلى أن تتحقق النتائج النهائية المرغوبة.
- يعتمد التفكير الإستراتيجي في الأساس على أسلوبين لمعالجة المشكلات، الأسلوب الهجومي Offensive والأسلوب الدفاعي Defensive ويتوقف اختيار أحد الأسلوبين على طبيعة الظاهرة موضع البحث وإدراك المخطط الإستراتيجي لحقيقة الظروف المحيطة، وتقييمه لمدى الموارد المتاحة والقيود المفروضة على استخدامها.

خطوات بناء الاستراتيجية

إن بناء استراتيجية التنمية البشرية لا يبدأ من فراغ، وإنما يعتمد في الأساس على أمرين أساسيين ،الرصد الواقعي والتحليل العلمي لمستوى التنمية البشرية السائد [أي تحليل تكوين وخصائص المورد البشري الحالي، والتعرف على مدى مناسبته وتوافقه مع متطلبات التنمية الوطنية الشاملة]، وتحديد التكوين الأمثل للموارد البشرية الذي يتوافق مع أهداف ومستويات التنمية الوطنية الشاملة المستهدفة [أي تحديد هيكل الموارد البشرية المرغوب عدديا ونوعيا]. وبناء على المقارنة الموضوعية بين المستويين[المستوى الفعلي للموارد البشرية] و [المستوى المستهدف] تتحدد الفجوة الواجب العمل على علاجها من خلال السياسات والبرامج والآليات المؤثرة على الحالة البشرية.

ويصور الشكل التالي الخطوات المنطقية في بناء استراتيجية التنمية البشرية:



[شكل رقم 1]

وفي ضوء المنهج الإستراتيجي المقترح، يمكن عرض مكونات استراتيجية التنمية البشرية على النحو التالي:

- الهدف الإستراتيجي هو إحداث تغييرات هيكلية في التكوين السكاني وصولاً إلى التكوين الأمثل المتوافق مع متطلبات مستوى معين من النمو الاقتصادي والاجتماعي.
- يترجم هذا الهدف الإستراتيجي إلى هدف تكتيكي Tactical Objective هو العمل على الوصول بالكفاءة الإنتاجية للتكوين السكاني إلى أقصى حد ممكن في إطار تصور واضح للطاقات الإنتاجية المتاحة وللتطورات المحتملة فيها.
- اعتماداً على فهم معين للكفاءة الإنتاجية مؤداه أنها مقياس الناتج بالنسبة إلى المورد المستخدم في الإنتاج، فإن الكفاءة الإنتاجية للتكوين السكاني تقاس بقسمة الناتج المحلي الإجمالي على عدد السكان، وبالتالي فإن الإستراتيجيات المطروحة للبحث من أجل زيادة القيمة النهائية لهذه الثروة البشرية هي التالية:

1. العمل على تخفيض عدد السكان مع ثبات الناتج القومي الإجمالي.
2. العمل على زيادة الناتج القومي الإجمالي مع ثبات عدد السكان.
3. العمل على تخفيض عدد السكان بنسبة أعلى من الانخفاض المحتمل في الناتج القومي الإجمالي.
4. السماح بزيادة عدد السكان مع زيادة الناتج القومي الإجمالي بنسبة أعلى.

وفي ضوء الأوضاع السائدة في مصر وأهدافها المستقبلية فإن الإستراتيجية المثلى للتنمية البشرية فيها هي استراتيجية تضم البديلين الثاني والرابع، بمعنى أن تكون هناك استراتيجية قصيرة أو متوسطة المدى تستهدف تحقيق ثبات نسبي في عدد السكان، مع العمل على زيادة الناتج القومي من خلال التحسين المستمر في نوعية وخصائص وقدرات ومهارات هؤلاء السكان، ثم تكون هناك استراتيجية أخرى طويلة المدى تستهدف تحقيق التكوين الأمثل للسكان مع التطوير المستمر في خصائصهم ونوعياتهم تتناسب مع الزيادات الأكبر في الناتج القومي، وتسمح باستيعاب القدر المتزايد من الإنتاج وتتيح بذلك الفرص لاستمرار التوسع الإنتاجي والتشغيل الاقتصادي للطاقات.

ويلاحظ أن البناء الإستراتيجي المقترح للسكان يتكامل مع استراتيجيات أخرى لابد من وجودها تستهدف رفع الكفاءة الإنتاجية لعناصر الإنتاج الأخرى وهي رأس المال وعناصر الطبيعة [المواد] كما تستهدف تحسين وتطوير الكفاءة الإدارية وتطوير وترشيد أساليبها وقراراتها.

الإستراتيجيات المقترحــــة

استراتيجية التنمية البشرية بعيدة المدى:

وتستهدف تحقيق النتائج الآتيـــــــــــــة:

- تغيير التركيب النفســــــــي للسكان.
- تغيير التركيب الوظيفــــــي للسكان.
- تغير التركيب الثقافـــــــي للسكان.
- تغيير التركيب المهنــــــي للسكان.
- تغيير تركيب المهــــــارات للسكان.

وبصفة أساسية فإن الإستراتيجية بعيدة المدى ترمي إلى إحداث تغيير هيكلي جذري في خصائص وهيكل التكوين السكاني للمجتمع، تنعكس في المدى الطويل على الكفاءة الإنتاجية ومعدلات التنمية الاقتصادية، ومن ثم تحقق في النهاية التكوين الأمثل للسكان [العدد الأمثل والخصائص المثلى].

وتصل الإستراتيجية السكانية بعيدة المدى إلى تحقيق أهدافها من خلال سياسيات وبرامج وأساليب تتعلق بالعمل على تحقيق ما يلي:

- توفير مناخ الديمقراطية والحرية السياســــــــــــــــــــــــــة.
- تغيير هيكل التعليم العام والمتخصص والعالـــــــــــــــــــــــــي.
- تغيير هيكل التنظيم الاجتماعي وتطوير النظم الاجتماعية السائدة من خلال تعديل هيكل التنظيم الاقتصادي، وإعادة توجيه علاقات الإنتاج في المجتمع بما يسمح بتدفق في الاستثمارات من ناحية، وتوازن في توزيع الدخول من ناحية أخرى.
- تغيير النظم الثقافية وتطوير أساليب العمل في مؤسسات التثقيف والإعلام العامــــــــة.
- تطوير البيئة السكانية من خلال إعادة البناء المادي للمناطق السكنية المتخلفة والعشوائية، وخلق فرص النمو الاجتماعي وترشيد العلاقات الاجتماعية بهــــــا.
- إعادة صياغة المفاهيم والعقائد والقيم الحضارية السائدة في المجتمع بالتعليم والتثقيف والتنظيم الاقتصادي الجديد.

استراتيجية التنمية البشرية متوسطة المدى:

تستهدف هذه الإستراتيجية إلى إحداث تحول مرحلي في تركيب القوة العاملة من بين السكان وزيادة مستوى الكفاءة الإنتاجية للمشتغلين، وذلك كهدف مرحلي يتكامل في المدى البعيد مع أهداف تغيير هيكل التكوين السكاني كله.

وتتجه هذه الإستراتيجية في الأساس إلى تحقيق ما يلي:

- خلق مجالات للعمل الإنتاجي لإعداد العاملين المبددة طاقاتهم حالياً في أعمال غير إنتاجيـــــــــــــــــــة.
- تحويل العمالة من الصناعات الأقل إنتاجية إلى الصناعات الأكثر إنتاجية [في ضوء الطلب وظروف السوق].
- زيادة نسبة القوى العاملة إلى إجمالي السكان [بالعمل مثلاً على الاستفادة من النساء غير المشتغلات والأطفال حتى سن معينة] وتوجيه القوة العاملة الجديدة إلى الأعمال التي لا تتطلب قدراً كبيراً من المهارة أو الخبـــــــــــــــــــرة.
- زيادة فعالية القوى العاملة الأساسية في الصناعات ذات الإنتاجية العالية من خلال التدريب المنظم والمستمر.
- تغيير أنماط السلوك الإنتاجي للقوى العاملة بالعمل على تقليل مسببات ضعف الإنتاجية [الغياب، التمارض، الإسراف الموارد، عدم الدقة في التشغيل] وذلك بالتدريب من ناحية، وباستخدام نظم الحوافز الإيجابية والسلبية من ناحية أخــــــــــرى.
- تحسين المستوى العام للكفاءة الإنتاجية للقوى العاملة من خلال:

1. التخطيط العلمي للقوى العاملة وتحديد الاحتياجات الدقيقة والنوعيات السليمة المطلوبة للعمل.
2. التصميم العلمي للعمل jop design ووضع المعدلات القياسيـــــــــة وتصميم طرق وأساليب العمـــــــل.
3. الاختيار العلمي الموضوعي للأفراد ذوي المواصفات المناسبة للعمل، وتدريبهم على طرق وأساليب الأداء الموضوعيـــــــــة.
4. الإشراف العلمي على العاملين وتوفير التوجيه والإرشاد اللازمين.

- العمل على إعادة تكوين وتدريب النوعيات والأعداد الفائضة من القوى العاملة عن احتياجات الجهاز الإنتاجي بالدولة، من أجل استثمار طاقاتهم

وخبراتهم في مجالات العمل المتاحة بالدول الأخرى التي تعاني قصوراً في مواردها البشرية.

استراتيجية التنمية البشرية قصيرة المدى:

وتتركز أهدافها على محاولة إحداث تغيير سريع وملموس في مدى الضغط السكاني على الطاقات الإنتاجية من ناحية، والعمل على زيادة المساهمات الإنتاجية للسكان بشكل عام وتتبلور فيما يلي:

- إعادة توزيع القوى العاملة بين قطاعات الاقتصاد القومي المختلفة، تحقيقاً للتوازن بين العمالة وبين طاقات الإنتاج الأخـــــرى.
- تسريح جانب من القوى العاملة ذات الكفاءة الإنتاجية المتدنية والتي تمثل عبئاً على العملية الإنتاجية بما يساعد على رفع الإنتاجية وترشيد الإنفاق.
- تنظيم برامج عاجلة لتحسين المستوى الصحي لأفراد العاملين في مواقع الإنتاج الواعدة بالزيادة [الزراعة، الصناعات التصديرية...].
- تنظيم برامج عاجلة للإرشاد وإعادة التأهيل الوظيفـــــــــي.
- تنظيم فرص وبرامج التعليم المستمر وأنماط التعليم المفتوح الهادفة إلى رفع المستوى التعليمي لأفراد المجتمع من العاملين وغيرهـــــــــم.
- تنظيم برامج لإعادة توزيع السكان بين المناطق المختلفة للتخفيف عن المناطق كثيفة السكان، وتوفير المورد البشري اللازم لتنمية المناطق قليلة الكثافة السكانية.
- تنظيم برامج عاجلة لإصحاح البنية والتخفيف من مشكلة العشوائيـــات.

الفصل الرابع

التنافسية وتأثيراتها على
إدارة الموارد البشرية

1. مقدمـــــــــة

كان للمتغيرات الاقتصادية والتقنية في السنوات القليلة الماضية وبزوغ عصر العولمة تأثيراتها في إقامة نظام الأعمال العالمي الجديد الذي كرس التنافسية باعتبارها الآلية الأساسية لمنظمات الأعمال المعاصرة في حربها لاقتناص الفرص وغزو الأسواق في مختلف دول العالم والسيطرة عليه لتحقيق أهدافها في الأرباح والنمو.

وتمثل التنافسية تحدياً متزايد الخطورة يتطلب من المنظمات المعاصرة مراجعة شاملة لأوضاعها التنظيمية وقدراتها الإنتاجية وأساليبها التسويقية، وإعادة هيكلة وترتيب تلك الأوضاع، وتفعيل استثمار ما لديها من الموارد بهدف بناء وتنمية قدراتها التنافسية بما يواكب الضغوط المتزايدة من المنافسين من مختلف أنحاء العالم الذين تنفتح أمامهم أسواق الدول جميعاً بفضل اتفاقيات الجات ومنظمة التجارة العالمية القائمة منذ العام 1995 على تنفيذها. وفي سبيل تطوير أوضاعها وإعادة تكوين قدراتها التنافسية، تعمد المنظمات المعاصرة إلى مراجعة مواردها وتقييمها من حيث الكم والنوعية، وكذا تقييم مدى كفاءة وفعالية توظيفه في عمليات المنظمة. وتأتي في المقدمة الموارد البشرية التي تمارس الدور الأهم في تحقيق أهداف المنظمات.

وقد شهدت إدارة الموارد البشرية تطورات مهمة نتيجة لتصاعد حدة المنافسة ليس فقط في الأسواق العالمية التي قد تتعامل فيها المنظمات، بل وأيضاً في أسواقها المحلية، حيث تبينت الإدارة المعاصرة أنه لا سبيل لمواجهة تلك التحديات إلا من خلال الدراسة الواعية للظروف الجديدة وما تنتجه من فرص ، وما تفرضه من قيود ومخاطر، ثم إعادة صياغة استراتيجياتها وأدواتها في التنفيذ بما يتفق ونتائج تلك الدراسة.

وهدفنا في هذا الفصل تحليل ظاهرة التنافسية وإبراز تأثيرها على الموارد البشرية وكيف استجابت إدارة الموارد البشرية لهذه الضغوط والتأثيرات بتطوير مفاهيمها وتقنياتها.

2. نظام الأعمال العالمي الجديد

يتميز نظام الأعمال العالمي الجديد بسمات تختلف جذرياً عما كانت أوضاع الأعمال والتعاملات بين المنظمات فيما قبل. وتتبلور أهم هذه السمات والملامح فيما يلي:

- انفتاح الأسواق وانهيار الحواجز بينها نتيجة تطبيق اتفاقيات الجات ومنظمة التجارة العالمية القاضية بإزالة الحواجز والقيود الجمركية وغير الجمركية من طريق التجارة الدولية في السلع والخدمات.
- تحول الأسواق إلى التعامل من خلال الشبكة العالمية الإنترنت، وانتشار التجارة الإلكترونية كأساس في التعامل بين المنظمات Business to Business، وكذا التعامل مع المستهلكين الأفراد في مختلف مجالات السلع والخدمات Business to Customer .
- تصاعد حركة التحالفات الإستراتيجية بين المنظمات من مختلف الجنسيات وفي أهم قطاعات الإنتاج في العالم، والميل إلى تركيز السيطرة على تلك القطاعات الإنتاجية الحيوية في محيط تلك التحالفات التي تتحول عملياً إلى احتكارات عملاقة. وتشهد صناعات الأدوية والسيارات العالمية تلك الظاهرة إذ تتركز كل من الصناعتين في مجموعة قليلة من الشركات العالمية العملاقة يدخل بعضها في تحالفات استراتيجية.
- تعتبر السرعة الفائقة من أهم سمات التعاملات في العصر الحالي نتيجة التفوق الباهر والتطورات المستمرة في تقنيات المعلومات والاتصالات. وتمارس كثير من المنظمات أعمالها من خلال شبكة الإنترنت أو الشبكات الداخلية الخاصة بها Intranet التي تربط فروعها وإداراتها وتسمح لمستخدمي الشبكة التعامل مع كل الملفات على الحاسبات الآلية وفق الصلاحيات المسموح بها لكل منهم، والشبكات الخارجية Extranet التي تربط المنظمات بعملائها الأساسيين والموردين وغيرهم من الأطراف الخارجية ذات العلاقة الخاصة بمعاملات المنظمة مما يسمح بالتعاملات الفورية والآنية Instantously فيما بينهم.
- كما تتسم المعاملات في قطاعات المصارف والمؤسسات المالية تطورات هائلة نتيجة تعميق استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات مما يسمح لعملائها بإجراء معاملاتهم معها إلكترونيا من مقار أعمالهم دون الحاجة إلى الالتجاء لموظفي تلك المؤسسات، فضلاً عن السرعة والآنية في المعاملات عبر العالم وعلى مدار الساعة.

وانعكاساً لتلك السمات، تحولت منظمات الأعمال هي الأخرى وبدأت ملامح المنظمة العولمية الجديدة[نسبة إلى العولمة] في الوضوح والتعمق على النحو التالي:

- أخذت كثير من المنظمات في مراجعة أوضاعها التنظيمية والبحث عن سبل التخفف من عوامل تقييد الحركة وبطء اتخاذ القرارات، ومن ثم بدأت حركة التحول من الهياكل الهرمية ذات المستويات التنظيمية المتعددة والتي تباعد بين المستويات الإدارية العليا صاحبة الصلاحيات وسلطات القرار وبين القائمين بالتنفيذ والأكثر اتصالاً بالسوق والعملاء والأقرب إلى الإحساس بالمنافسة وتأثيراتها، إلى الهياكل المرنة المستندة إلى المعلومات وعمل الفريق. كما أخذت المنظمات بمعايير " العمليات " Process والتدفق المعلوماتي Information Flows كأسس جديدة في تقسيم التنظيم إلى كيانات وتحديد العلاقات بينها، والوصل بذلك إلى الهيكل المنبسط أو المفلطح Flat.
- وتأميناً لسرعة الحركة والاستجابة الفورية كلما أمكن لتحولات السوق ورغبات العملاء، اتجهت كثير من المنظمات إلى تقسيم نفسها إلى وحدات أعمال إستراتيجية صغيرة Strategic Business Units تتمتع كل منها بحرية الحركة والاستقلالية النسبية للتعامل في السوق وكأنها منظمة قائمة بذاتها.
- وقد صاحب هذه التحولات التنظيمية الأخذ بفكرة المنظمة الصغيرة والاستفادة من مميزات الحجم الصغير نتيجة عمليات تخفيض أعداد العاملين والتقسيم إلى وحدات إستراتيجية، ثم التوجه نحو اللامركزية وتوزيع صلاحيات اتخاذ القرارات لتكون أكثر قرباً من الأسواق والعملاء.
- واهتمت المنظمات المعاصرة بتعميق استخدامها لتقنيات المعلومات والاتصالات، وترسيخ قدراتها على التعلم والتطور المستمر لتصبح منظمة متعلمة Learning Organization تستفيد بجماع الأفكار والمعلومات والخبرات المتراكمة لديها وفي المناخ المحيط، لتنتج منها مستويات أعلى من المعرفة تستثمر في إنتاج منتجات وخدمات متجددة باستمرار.
- وأصبح التوجه نحو " العولمة " Globalization سمة مهمة لمنظمات الأعمال المعاصرة مهما اختلف الحجم ومجال النشاط. وقد أسهمت تقنية الإنترنت في تحقيق هذا الهدف للمنظمات التي وجدت فيها ضالتها للوصول السريع وقليل التكلفة إلى الأسواق والعملاء في كل أنحاء العالم

وعلى مدار الساعة. بل قد نشأت نوعية جديدة من المنظمات الافتراضية Virtual Corporations تتواجد فقط على شبكة الإنترنت دون أن يكون لها وجود مادي على أرض الواقع.

- استثمار الوقت وتخفيض الزمن المستنفذ في الأداء سمة أخرى للمنظمة المعاصرة التي تبينت أن المنافسة الحقيقية الآن هي المنافسة على الوقت وسرعة الوصول إلى الأسواق والعملاء. لذلك اهتمت إدارة المنظمات المعاصرة بتأمين كل ما يساعد في تحقيق هذه السرعة وتوظيف الوقت بشكل إيجابي سواء بتعميق استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات المتطورة، أو بتعديل وتطوير وتهذيب[إعادة هندسة] عملياتها واختصار كل ما يستهلك الوقت فيها دون أن يحقق قيمة مضافة تعادل قيمة هذا الوقت المستغرق، وتحولت إلى نظم الإدارة بالوقت Time-Based Management.
- وقد طالت تلك السمات المنظمات الحكومية وشركات القطاع العام التي أحست بوطأة المنافسة وضرورة الأخذ بمعطيات العصر، ومن ثم شاعت عمليات الخصخصة ونقل ملكية وحدات القطاع العام إلى القطاع الخاص، وحتى المؤسسات الحكومية أخذت نفسها بأساليب وأفكار الإدارة في الشركات الخاصة من أجل تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية بما يؤهلها للتعامل مع الأوضاع الجديدة بكفاءة. وقد أطلق على هذا الاتجاه تعبير " إعادة اختراع الحكومة" Reinventing Government[1].
- أصبح الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة Total Quality Management من السمات الرئيسية للمنظمات المعاصرة وذلك في سعيها نحو تأكيد تفوقها وتميزها بجودة كل عملياتها ومنتجاتها تحقيقاً لرضاء العملاء. كما واكب هذا الاهتمام ظهور المواصفات الدولية لجودة المنظمات والمنتجات ISO 9000 ونماذج التميز Excellence Models التي تروجها وتعمل على تأكيد تطبيقاتها منظمات عالمية مثل الاتحاد الأوروبي لإدارة الجودة European Foundation for Quality Management[EFQM] ومؤسسة جائزة بالدرج الأمريكية The Baldrige Prize ومؤسسة جائزة ديمنج The Deming Prize في اليابان.

---

1 David Osborn And Ted Gaebler, Reinventing Government-How The Entrepreneurial Spirit Is Transforming The Public Sector-, A Plume Book,1993.

- وتتسم المنظمات المعاصرة بالاستخدام الكثيف للتقنيات المعتمدة على الحاسبات الآلية والمعلوماتية بما يحقق لها درجات عالية من المرونة في تشكيل منتجاتها والاستجابة لرغبات العملاء و الجمع بين خصوصية التصميم ومزايا الإنتاج الكبير Mass-customization، وكذلك التخلص من الأنماط والأساليب التقليدية التي يعيبها كونها عالية التكلفة ومنخفضة الإنتاجية،و كثيفة العمالة Labor Intensive. كما ساهمت تلك التقنيات العالية في تحرير المنظمات المعاصرة من مشكلات ندرة وارتفاع تكلفة الخامات والموارد الطبيعية وذلك بما تتيحه من قدرة تخليق وإنتاج مواد بديلة New Materials يمكن تصنيعها بكميات وفيرة وبتكاليف زهيدة، بينما تحتفظ بقدر كبير من خصائص الموارد الطبيعية.

3. التنافسية أساس نظام الأعمال الجديد

لقد أفرزت المتغيرات والتحولات العالمية وضعاً جديداً يتمثل فيما يمكن اعتباره " نظام أعمال جديد " سمته الأساسية هي " التنافسية" التي تعتبر التحدي الرئيسي الذي تواجهه منظمات الأعمال المعاصرة، والتي تفرض ضرورة الدراسة الواعية للظروف الجديدة وما تنتجه من فرص، وما تفرضه من قيود ومخاطر. وقد تبينت الإدارة المعاصرة أن الموارد البشرية ذات الكفاءة الأعلى والتأهيل الأفضل هي العنصر الفاعل في تمكينها من مواجهة تحديات التنافسية فضلاً عن باقي التحديات التي نشأت عن العولمة.

ويقصد بالتنافسية الجهود والإجراءات والابتكارات والضغوط وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية والابتكارية والتطويرية التي تمارسها المنظمات من أجل الحصول على شريحة أكبر ورقعة أكثر اتساعاً في الأسواق التي تهتم بها. وتؤدي التنافسية أيضاً معنى الصراع والتضارب والرغبة في المخالفة والتميز على الآخرين. كما تعني المنافسة كل الجهود والإجراءات التي تلجأ إليها المنظمات لتعويق دخول منتجين جدد في نفس الصناعة والعمل على منع منافسين جدد من دخول الساحة التي يرغبون في الانفراد بها أو على الأقل قصرها على المنافسين الحاليين. كما تشير المنافسة إلى محاولات المنظمات القضاء على أو التخفيف من آثار المنتجات والخدمات البديلة Alternatives لما تقمه هي في السوق، ومحاولات صرف عملاءها عن تعاطي تلك البدائل.

وتعتبر التنافسية من طبيعة نظم الأعمال منذ نشأتها، فالمنظمات ـ بل والأفراد ـ تميل إلى المنافسة بحكم استشعار الخطر من وجود منتجين آخرين في نفس المجال، أو احتمال تحول عملاءها إلى استخدام منتجات وخدمات بديلة. وفي العصر الحالي تفاقمت حدة التنافسية كأسلوب حياة للمنظمات ـ بل والدول وتجمعاتها الإقليمية ـ باعتبارها الوسيلة الفعالة لمواجهة التحديات التالية:

- حتمية اكتساب القدرة على التعامل في سوق مفتوح لا تتوفر فيه أسباب الحماية والدعم التي اعتادت المنظمات التمتع بها فيما قبل عصر العولمة والتنافسية.
- ضرورة التخلص من أساليب العمل النمطية والتقليدية التي لم تعد تتناسب مع حركية الأسواق وضغوط المنافسة، والتحول إلى أساليب مرنة ومتطورة تجاري متغيرات السوق وتسابق المنافسين.
- ضرورة التحرر من أسر الخبرة الماضية والانكفاء على الذات، وأهمية الانطلاق إلى المستقبل واستباق المنافسة بتطوير المنتجات والخدمات وأساليب الأداء سعياً إلى كسب ثقة وولاء العملاء.
- ومن ثم يكون الاهتمام بالبحوث والتطوير، واستثمار الطاقات الفكرية والإبداعية للموارد البشرية أحد أهم الركائز للمنظمات المعاصرة في عملياتها التنافسية.
- أهمية الانطلاق في كل عمليات المنظمة وتوجهاتها من قراءة واعية وإدراك صحيح لحالة السوق ورغبات العملاء وممارسات المنافسين الحاليين والمحتملين، والعمل على سد الفرص أمام هؤلاء المنافسين والبحث عن صيغ وآليات تتيح التميز عليهم وسبقهم إلى العملاء.
- أهمية تنمية واستثمار القدرات التنافسية للمنظمة وهي كل ما يميزها عن المنافسين من وجهة نظر العملاء الحاليين والمرتقبين.

4. أسباب التنافسيـــــــــة

تتعدد الأسباب التي جعلت التنافسية الركن الأساسي في نظام الأعمال المعاصر، ولعل العوامل التالية والتي تمثل في حقيقتها نتائج العولمة وحركة المتغيرات هي أهم تلك الأسباب:

- ضخامة وتعدد الفرص في السوق العالمي بعد أن انفتحت الأسواق أمام حركة تحرير التجارة الدولية نتيجة اتفاقيات الجات ومنظمة التجارة العالميـــــــــة.

- وفرة المعلومات عن الأسواق العالمية والسهولة النسبية في متابعة وملاحظة المتغيرات نتيجة تقنيات المعلومات والاتصالات، وتطور أساليب بحوث السوق تقنيات القياس المرجعي Benchmarking، والشفافية النسبية التي تتعامل بها المنظمات الحديثة في المعلومات المتصلة بالسوق وغيرها من المعلومات ذات الدلالة على مراكزها التنافسية.
- سهولة الاتصالات وتبادل المعلومات بين المنظمات المختلفة، وفيما بين وحدات وفروع المنظمة الواحدة بفضل شبكة الإنترنت وشبكات الإنترانيت وغيرها ون آليات الاتصالات الحديثة وتطبيقات المعلوماتية المتجددة.
- تدفق نتائج البحوث والتطورات التقنية، وتسارع عمليات الإبداع والابتكار بفضل الاستثمارات الضخمة في عمليات البحث والتطوير، ونتيجة للتحالفات بين المنظمات الكبرى في هذا المجال.
- مع زيادة الطاقات الإنتاجية، وارتفاع مستويات الجودة، والسهولة النسبية في دخول منافسين جدد في الصناعات كثيفة الأسواق، تحول السوق إلى سوق مشترين تتركز القوة الحقيقية فيه للعملاء الذين انفتحت أمامهم فرص الاختيار والمفاضلة بين بدائل متعددة لإشباع رغباتهم بأقل تكلفة وبأيسر الشروط، ومن ثم تصبح التنافسية هي الوسيلة الوحيدة للتعامل في السوق من خلال العمل على اكتساب وتنمية القدرات التنافسية.

ونتيجة للعوامل السابقة يتمتع المستهلكون - والمشترون عموما سواء من الأفراد أو المنظمات - بميزة تعدد البدائل وانفتاح الفرص أمامهم للمفاضلة والاختيار من بين المنتجات والخدمات المتنافسة، مما يضع المتنافسين في موقف صعب يتطلب بذل الجهد الأكثر – أي المزيد من التنافس – لإرضاء العملاء والاستحواذ عليهم أو اقتناصهم من المنافسين.

كذلك يتمتع المنافسون في مختلف قطاعات الإنتاج في معظم دول العالم بوفرة المعلومات العلمية ونتائج التطويرات التقنية نتيجة زخم عمليات البحث العلمي والتطوير التقني التي تتولاها مؤسسات عديدة في الجامعات ومراكز ومعاهد التطوير التقني سواء الحكومية أو التابعة للقطاع الخاص، وكذا مكاتب الاستشارات والبحوث المتخصص في جميع مجالات الإنتاج والأعمال. والنتيجة أن هذا التدفق لنتائج البحوث والتطورات التقنية ييسر للمنظمات المعاصرة الدخول في مشروعات مهمة لتطوير منتجاتها دون أن تضطر إلى تكوين

إمكانيات للبحث والتطوير خاصة بها، ومن ثم توفر الاستثمارات الطائلة والتي قد لا تكون متاحة لها، فضلاً عن اختصار الوقت والجهود. كل ذلك يصب في اتجاه مزيد من القدرات والجهود التنافسية.

والمحصلة النهائية لجميع تلك العوامل أن تحول السوق في معظم دول العالم وبالنسبة لأغلب السلع والخدمات إلى سوق مشترين Buyers Market يكون القرار فيه نظرياً للمشتري[2] الذي يتمتع بفرص بديلة ويتنافس المنتجون على إرضاءه، ومن ثم تصبح التنافسية هي الوسيلة الوحيدة للتعامل في من خلال محاولة كل منظمة اكتساب المزيد من القدرات التنافسية.

مفهوم القدرات التنافسية ومصـــــادرها الأساسيـة

القدرة التنافسية هي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون.

وتسمح القدرات التنافسية للمنظمات بتحقيق نتائج مهمة تتمثل في خلق الفرص التسويقية الجديدة [مثل حالة شركة موتورولا التي كانت أول من ابتكر الهاتف المحمـــول Mobile، أو حالة شركة Apple حين كانت أول من قدم الحاسب الآلي الشخصي في السوق، إذ تمثل تلك الحالات فرصاً للتسويق جديدة لم تكن موجودة من قبل بمعنى أن المستهلك لم يكن يستشعر الحاجة إليها]. كذلك تحقق القدرات التنافسية للمنظمة اختراق مجال تنافسي جديد [مثل الدخول في سوق جديدة، أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء، أو نوعية جديدة من المنتجات والخدمات]. كما تمثل القدرة التنافسية وسيلة لتكوين رؤية جديدة للمستقبل الذي تريده المنظمة لنفسها، ومجالاً للبحث عن الفرص الهائلة Mega Opportunities.

---

2 نشير إلى أن سلطة المشتري في السوق هي سلطة افتراضية ونظرية إلى حد بعيد وذلك نتيجة تأثير الإعلان ووسائل الترويج وتنشيط المبيعات التي تسحب تلك السلطة من المشتري عملياً وتعيده مرة أخرى تحت سيطرة البائعين المتمرسين. ويكون الفوز بهؤلاء المشترين للبائعين الأقوى ذوي القدرات التنافسية الأكبر.

وتبدو القدرات التنافسية في مظاهر متعددة منها الجودة الأعلى للسلع والخدمات التي تقدمها منظمة دون غيرها، سرعة الاستجابة لرغبات العملاء وقصر الوقت المستغرق في دورات الإنتاج وفي مشروعات تطوير المنتجات، الحرص على تقديم خدمات للعملاء قبل البيع في صورة معلومات وإرشادات ومساعدات تسمح للعميل بقدرة أعلى على تحديد رغباته واختيار أفضل البدائل، أو توفير الخدمات أثناء البيع بتيسير الوصول إلى السلع وتشكيل ما يريده العميل في أقل وقت وأدنى مجهود، وكذلك خدمات ما بعد البيع مثل أعمال الإصلاح والصيانة المجانية أو منخفضة التكاليف وتيسير الحصول على قطع الغيار في كل وقت، وقبول رد المشتريات دون معاناة وغيرها من الخدمات التي توفر للعملاء الوقت والجهد والمال. كذلك تشمل القدرات التنافسية أشكال التنظيم المرنة عالية الكفاءة، ونظم العمل الميسرة والتي تعتمد على تقنيات المعلومات والاتصالات [مثل أعمال المصارف بالهاتف أو من شبكة الإنترنت، أو ما توفره بعض الفنادق المتميزة من معلومات لعملائها على شبكة التليفزيون الداخلية تسمح لهم بقضاء كثير من معاملاتهم مع الفندق عن طريق الشبكة on-line].

ومن أهم القدرات التنافسية التي تتمتع بها المنظمات المعاصرة أن تتمكن من إقامة علاقات تحالفيه مع الموردين مما ييسر لها الحصول على احتياجاتها منهم بطرق أكثر مرونة وسرعة وكفاءة واقل تكلفة مما يتيسر لمنافسيها مثل العلاقات القائمة على أسلوب Just-in-time . وفي النهاية فإن قدرة المنظمة على تخفيض تكاليف الإنتاج والتسويق مع المحافظة على مستوى جودة السلع والخدمات يعتبر قدرة تنافسية هائلة.

وقد لخص بورتر Porter[3] أنواع الاستراتيجيات التنافسية الرئيسية في ثلاث استراتيجيات أصيلة تتفرع الثالثة منهم إلى فرعين على النحو التالي:

- استراتيجية قيادة التكاليف [بمعنى التفوق في خفض التكاليف عن المنافسين] Cost Leadership.
- استراتيجية التميز والاختلاف [بمعنى تميز منتجات وخدمات المنظمة واختلافها عما يقدمه المنافسون] Defferentation.
- استراتيجية التركيز Focus ، وتعني هذه الإستراتيجية أن تختار المنظمة تركيز أنشطتها في مجال معين من السوق أو شريحة محددة من العملاء .

3 Michael E. Porter,OP. Cit.

أو قطـاع محـدد مـن المنـتجات هكـذا. و تنقسـم هـذه الإسـتراتيجية إلى التركيز في التكاليف Cost Focus ، أو التركيز في التميـز والاختـــــلاف Differntiation Focuss

يتضـح ممـا سبق أن القـدرات [الميـزات] التنافسـية مـتعددة الأشـكال والمصـادر وإن كـانت جميعهـا تـؤدي نفس الدور ـ بدرجات متفاوتة ـ في تمكين المنظمة من تحقيق مركز تنافسي متفوق ومستمر طالما استمرت تلك القدرات فعالـة، وطالمـا لـم يـلحق بهـا المنافسـون أو يتمكـنوا مـن تحقيـق قـدرات أفضـل وأقوى. ويمكن تصنيف القدرات التنافسية إلى بعض المجموعات الرئيسية تضم القـدرات المعـلوماتية، التـنظيمية، الإنـتاجية، التمويـلية، التسـويقية، البشـرية، والقياديـــــــــــة.

إذن القـدرات أو الميـزات التنافسـية هـي تعبير عـن المهـارات ومظاهـر الـتفوق والـتميز التقني والإداري والتسـويقي الـتي تتبلور فـي منـتجات وخدمـات أفضـل تحقـق لـلعملاء مسـتويات مـن الإشـباع والمـنافع تـزيد كـثيراً عمـا يقدمـه المنافسـون. ومـن ثـم فـإن المعيـار الأهـم فـي تقييـم القـدرات التنافسـية هـو مـدى فعاليتها فـي إنـتاج قيـم ومـنافع لـلعملاء تـزيد عمـا يقدمـه المنافسـون مـن جـانب، ومـدى الاخـتلاف والـتباين عـن المنافسـين الـذي تضـيفه عـلى منـتجات وخدمـات المنظمة وأساليب تعاملها مع العملاء.

كذلك تعتمد المنظمات المعاصرة في بناء قدراتها التنافسية على استيعاب التقنيات الجديـدة وفـي مقدمـتها تقنيات المعلومات والاتصالات، وتطوير هياكلها التنظيمية لاكتسـاب المرونـة والفعاليـة لعناصر التنظيم المختلفة، وتنمية الطاقات الإنتاجية واتباع أنماط الإنتاج المرن Flexible Manufacturing System التي تتيـح لهـا الاستجابة إلى طلبات العمـلاء المتمـايزة في أسرع وقت وبأقل تكلفة إضافية دون التضحية بمزايا الإنتاج الكبير Mass Production. ويكون نجاح المنظمـــــات في تدبير مصـادر الـتمويل الرخيص والمستمر من مصادر القدرة التنافسية التي تفرقها عن منافسيها. كمـا يضيف إلى القدرة التنافسية للمنظمة مـا تحققـه مـن ابـتكارات فـي الأنمـاط والتقـنيات التسـويقية وتجديـد فـي آليـات الـبيع والـتوزيع والوصـول إلى العمـلاء بأسرع وقت كمـا فـي حالـة الـتجارة الإلكترونية أو اتـباع أسلوب الامتياز التجاري Franchise وغيرها من الابتكارات التسويقية. وتأتي في قمـة القدرات التنافسـية الـتي تميز المنظمات المعاصرة ما يتوفر لها من عناصر قيادية وموارد بشرية متميزة.

ويمكن النظر إلى القوة التنافسية للمنظمة على اعتبار أنها نظام متكامل يضم مجموعة متكاملة ومتناغمة من القدرات التي تعبر عن جوانب مختلفة من منظومة العمل الإنتاجي والإداري والتسويقي للمنظمة. ويحقق الاستثمار الإيجابي لتلك القدرات التنافسية المتكاملة تفوق المنظمة على منافسيها من خلال خلق الفرص الجديدة في السوق والريادة في استغلالها بإيجابية قبل أن تسنح للمنافسين القدرة على الدخول فيها، وكذلك اختراق مجال تنافسي جديد بمنافسة شركات كانت تحتل المركز الأقوى فيه، والإسهام في تكوين الصورة المستقبلية للمنظمة من خلال السعي لاحتلال المراكز التنافسية الأقوى.

من ذلك نرى أن عمليات بناء وتنمية وتوظيف القدرات التنافسية هي محصلة الاستثمار الكفء للموارد المتاحة والأنشطة الإدارية والفنية للمنظمة، وتطوير مخرجاتها. ومن ثم يمكن تصور المداخل التالية التي قد تعتمدها المنظمات في محاولاتها بناء وتعظيم قدراتها التنافسية:

1. بناء [وتحسين] القدرة التنافسية بتحسين الموارد كما ونوعاً وتعظيم العائد منها Resource Leverage، ويكون ذلك باتباع آليات التركيز، التراكم،المزج، الصيانة والمحافظة، والاستعادة Recycling.
2. تحسين القدرة التنافسية بتطوير وتفعيل العمليات باستخدام تقنيات إعادة الهندسة،إعادة الهيكلة، إدارة الجودة الشاملة، والتطوير المستمر.
3. تحسين القدرة التنافسية بالتعامل المباشر مع المنافسين في البيئة التنافسية مثل محاولات بعض المنظمات إضعاف المنافسين [التحالف - الاستيعاب] والالتحام بالموردين، أو تغيير طبيعة المنافسة [بتعديل الصناعة كما فعلت مجموعة الشركات السويسرية في صناعة الساعات، ولمواجهة المنافسة اليابانية الشديدة والكاسحة تعاونت تلك الشركات في ابتكار مفهوم جديد يغير النظرة إلى الساعة من آلة للتعرف على الوقت إلى قطعة حلي يتزين بها الشباب وغيرهم، ومن ثم تم الخروج من صناعة الساعات التقليدية والدخول في صناعة جديدة تمزج بين صناعة الحلي وقطع الزينة والصناعات الإلكترونية].

ويبدو من ذلك أن العناصر الفعالة في تكوين وتنمية القدرة التنافسية، ومع اختلاف المداخل المتبعة، هي التقنيات الجديدة والمتجددة، والعنصر البشري، فضلاً عن القيادة الإدارية الفعالة.

إن امتلاك المنظمة لقدرات تنافسية لا يعني بالضرورة أنها قادرة على تفعيلها واستثمارها لتحقيق النتائج المتميزة التي تعد بها مثل تلك القدرات عادة. ولكن يتوقف الأمر بدرجة بالغة الأهمية على أسلوب الإدارة في التعامل مع قضية التنافسية، وطريقة التفكير التي تحكم قراراتها في هذا الخصوص. ولعل هذا هو السبب في التفرقة بين مفهوم "الميزة النسبية" Comparative Advantage التي اعتادت أدبيات علم الاقتصاد التأكيد عليها في الماضي باعتبارها مبرر للتخصص وأساس التفوق في التجارة الدولية، ومفهوم " الميزة التنافسية " Competitive Advantage الذي تروج له أدبيات الإدارة الإستراتيجية المعاصرة وهو المفهوم الذي تتبناه المنظمات الحديثة في ترتيب أوضاعها التنافسية. وبذلك فإن التنافسية في نظام الأعمال المعاصر تختلف عن أنماط التنافس التقليدية، إذ لم تعد المنظمات تتنافس كما كانت في الماضي بتخفيض أسعارها والدخول في حروب سعرية، بل أصبحت التنافسية مجالاً رحباً لاستثمار كل إبداعات الفكر الإداري الجديد وقدرات الموارد البشرية ذات المعرفة، وذلك من أجل خلق موقف تنافسي مختلف تماماً يعجز المنافسون عن بلوغه. وتستثمر الإدارة المعاصرة في "إدارة المنافسة" Competition Management مجموعة من المبادئ تستمدها من أدبيات الفكر الإداري الجديد منها ما يلي:

- أن المستقبل ليس امتداداً آلياً للماضي، بل هناك متغيرات وتحولات مستقبلية تجعل المستقبل مختلفاً عما سبقه من مراحل، والمعنى أن ما كانت تستخدمه الإدارة من آليات للمنافسة وأساليب لتفعيل قدراتها التنافسية وإن صلحت في الماضي فإنه لا يوجد ضمان أنها سوف تستمر صالحة في المستقبل، الأمر الذي يحتم ضرورة المراجعة والتطوير في تلك الآليات بما يتوافق ومتطلبات وخصائص كل مرحلة.
- أن المنافسة الحقيقية هي تلك التي تتجه إلى خلق وتنمية الأسواق الجديدة، وليس مجرد التنازع على أجزاء من السوق القائمة. إن المنافس الأجدر بالفوز هو القادر على تكوين وتنمية سوق جديد لم ينشأ بعد، ومن ثم تكون له الأسبقية في استثماره والتمتع بمركز متفرد فيه لفترات تطول وتقصر بحسب محاولات المنافسين مزاحمته فيه [مثال ما فعله Ted Turner حين أنشأ الـ CNN لتقديم الأخبار طوال اليوم وبأسلوب غير معتاد، فهو في هذه الحالة طرق سوقاً جديدة لم تكن موجودة من قبل وحقق تفوقاً باهراً إلى أن بدأت جهات أخرى في تقديم ذات الخدمة لهذا السوق الجديد].

- أن المنافسة هي مواجهة شاملة تستخدم فيها المنظمة كل أدواتها وقدراتها لتحقيق تفوق ساحق على كل جبهات التنافس. فليست المنافسة الآن قاصرة على جودة السلعة مثلاً أو انخفاض سعرها، ولكنها تعتمد على كل ما تستطيع الإدارة توظيفه من طاقات للوصول الأسرع والأكفأ للأسواق وإرضاء العملاء. ولعلنا نضيف أن الأخذ بالإستراتيجيات المحورية التي ذكرها Porter وأشرنا إليها منذ قليل لا يعني الاقتصار على واحدة وإهمال الأخريات، بل نتصور أن الفهم الأدق لاختلاف الإستراتيجيات التنافسية أن يكون تركيز المنظمة على واحدة أو أخرى تكون هي الإستراتيجية الرائدة أو القائدة، بينما تستخدم الإستراتيجيات الأخرى كإستراتيجيات مساندة. وإذا تأملنا ممارسات شركات الطيران مثلاً نجدها تستخدم كل الإستراتيجيات في نفس الوقت ولكن بدرجات تركيز مختلفة، إذ نجد محاولة التميز من خفض التكلفة ومن ثم المنافسة على الأسعار، في نفس الوقت نجد إستراتيجية التميز والاختلاف في تقديم مستويات أفضل ونوعيات متميزة من الخدمات للركاب سواء قبل ركوب الطائرة أو أثناء التواجد في المطارات أو على متن الطائرة ذاتها، كما نجد شركات الطيران تطبق إستراتيجية التركيز باختيار المناطق التي تسيّر عليها خطوط طائراتها أو اختيار التركيز على نوعيات من العملاء مثل رجال الأعمال وتقديم خدمات مميزة لهم[مع عدم إهدار فرص التعامل مع النوعيات الأخرى من العملاء كالأفواج السياحية مثلاً].
- تعتمد المنافسة على العمل المترابط للمنظمة كلها وليس فقط القطاعات المهتمة بالتسويق. إذ أن الوصول إلى المركز التنافسي المتميز يتطلب تكامل كافة الأنشطة والفعاليات التي تقوم بها أجزاء المنظمة جميعاً. ومن الواضح أن نجاح قطاع الإنتاج مثلاً في تطوير منتج متميز قد يهدره سوء الخدمات المقدمة من قطاعا المبيعات وخدمة العملاء، أو يبدد فرص استثماره ضعف عمليات التسويق والترويج.
- أن التوصل إلى ميزات تنافسية واستثمارها بكفاءة يلفت أنظار المنافسين ويستدعيهم للبحث في الحصول على ميزات مماثلة أو أفضل منها، الأمر الذي يؤكد الحاجة إلى استمرار المنظمة ذات القدرات التنافسية الأعلى في العمل على ابتكار وتنمية قدرات جديدة وتوظيفها بكفاءة لقطع السبل على المنافسين.
- أن هدف المنافسة ليس مشاركة المنافسين في الفرص المحدودة المتاحة في الأسواق، بل البحث عن الفرص الجديدة الهائلة Mega Opportunities والمعنى أن المنافسة الحقيقية هي على السوق الذي لم ينشأ بعد .

- يعتبر الوقت هو العامل الحاسم في كسب معركة التنافسية، وبالتالي تتركز جهود بناء القدرات التنافسية في ضغط الوقت واستثماره لإبداع قدرات جديدة والوصول بها إلى السوق قبل المنافسين.
- التنافسية الجديدة عملية تراكمية تتكامل فيها المعرفة الإدارية التي تبدأ بدراسة الظروف المحيطة واستنتاج ما بها من فرص ومهددات، وتقدير الموقف النسبي للمنظمة بالمقارنة مع منافسيها المباشرين وغير المباشرين، ثم تتجه الإدارة إلى التخطيط الاستراتيجي من أجل سد الفجوة التي تفصل المنظمة عن منافسيها وتحديد القدرات التنافسية الواجب تنميتها واستثمارها لتحقيق التفوق التنافسي، ومن ثم تتجه الإدارة إلى بناء وتنمية تلك القدرات وتوظيفها من أجل التفوق والتميز على المنافسين.
- تتم جهود بناء وتنمية وتوظيف القدرات التنافسية في شكل عمليات تراكمية تمر خلال مراحل تماثل دورة حياة الكائن Life Cycle تبدأ بدراسة المناخ الخارجي والداخلي للمنظمة وتحليل المتغيرات من أجل رصد الفرص والمهددات ، وتحديد ما يتاح للمنظمة من موارد وما يعترضها من معوقات وقيود، وفي ضوء هذه الدراسة واسترشاداً بالإستراتيجيات العامة والأهداف الإستراتيجية للمنظمة يتم إعداد الخطط الإستراتيجية لبناء وتنمية القدرات التنافسية المتناسبة مع الفرص والموارد، والبحث عن سبل تنمية موارد جديدة ومتفوقة تسمح بإنتاج القدرات التنافسية التي تقصر عنها الموارد الذاتية للمنظمة[مثل الالتجاء إلى التحالف مع منظمات أخرى مثلا، أو طلب الموارد الجديدة بطرح اسهم لزيادة راس المال وإدخال شركاء جدد يملكون الخبرات أو الموارد اللازمة للمنظمة]. ثم تبدأ جهود تدبير الموارد اللازمة لتنفيذ خطط بناء القدرات التنافسية، ويتم تفعيل تلك القدرات وتوظيفها من خلال تكامل جهود كافة القطاعات بالمنظمة.

5. العوامل الحاسمة في تكوين وتنمية القدرة التنافسية

باستعراض أدبيات التنافسية يمكن حصر أهم العوامل الحاسمة في بناء وتفعيل القدرات التنافسية في ثلاثة عوامل جوهرية هي التقنية الأفضل [أو الاستخدام الأفضل للتقنية المتاحة]، والموارد البشرية المتميزة، والقيادة الإدارية الواعية. ولا نستطيع فصل أي من تلك العوامل باعتباره الأهم إذ في الحقيقة تتبلور جميعها وتتمخض عن عامل وحيد يبدو في صور ثلاثة، وهو العامل

البشري. فالموارد البشرية المتميزة هي القائمة على ابتكار وتطوير وتفعيل التقنيات وتجديدها، وهي أيضاً المسئولة عن تنفيذ الخطط الساعية إلى بناء وتنمية وتوظيف القدرات التنافسية في جميع مجالات العمل بالمنظمة، وعلى كافة المستويات. والموارد البشرية أيضاً هي مصدر القيادات الإدارية الفعالة والواعية.

لذلك اهتمت المنظمات المعاصرة في سعيها للدخول في ساحة التنافسية العالمية- وحتى المحلية - إلى تبني مفاهيم إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، وتغيير نظرتها إلى العنصر البشري من مجرد اعتباره أحد عناصر الإنتاج يؤدي أعمالاً محددة لقاء تعويض مادي محدد في صورة رواتب ومميزات معينة، واستبدلت بهذا المفهوم التقليدي السلبي مفهوماً إيجابياً متكاملاً يرى في الموارد البشرية أهم وأثمن الأصول التي تمتلكها أي منظمة، والمصدر الحقيقي للقيمة المضافة. [انظر إلى الفرق الشاسع بين القيمة السوقية لكثير من منظمات الأعمال العالمية في مجموعة Fortune 500 مثلاً وبين قيمة الأصول الثابتة التي تملكها، وتصل النسبة في بعضها إلى 1:15 لتتبين قيمة راس المال البشري الذي يفسر هذا الفرق].

وقد ساعد الإدارة في اكتشاف أهمية التحول نحو مفهوم وتقنيات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية طبيعة الفرص التي تتيحها القدرات التنافسية، والنوعيات الجديدة من الموارد البشرية الواجب توفرها من أجل الاستثمار المتميز للقدرات التنافسية المتاحة. وتبدو أهم خصائص الموارد البشرية الجديدة والمتوافقة مع متطلبات التنافسية ما يلي:

- القدرة على التعامل في سوق مفتوح يتصف بالتقلب والفجائية.
- المرونة والقدرة على التخلص من أساليب العمل النمطية إلى أساليب متغيرة وغير جامدة لمواكبة حركة المتغيرات داخل وخارج المنظمة.
- التحرر من أسر الخبرات الماضية وحدود التخصص المهني والعملي الدقيق، والقدرة على الانطلاق نحو مجالات عمل وتخصصات وأسواق وشرائح متعاملين متغيرة باستمرار.
- الاهتمام باكتساب المعرفة الجديدة وتجديد الرصيد المعرفي ومواصلة التنمية الذاتية في فروع المعرفة والخبرة الأكثر توافقاً مع متطلبات العمل،مع إتاحة مساحة مرنة من الخبرات والمعارف المساندة.

- قبول التغيير والاستعداد لتحمل مخاطر العمل في مجالات جديدة، أو مناطق غير معتادة، أو التعامل مع تقنيات مختلفة، وغير ذلك من المتغيرات التي يتعامل معها.
- القدرة على تحمل المسئولية وممارسة الصلاحيات، وتوفر درجة كافية من الاستقلالية وعدم الاعتماد على الغير كمصادر للتوجيه والإرشاد طول الوقت وفي كل الظروف.
- قبول التنوع وتحمل أعباءه سواء كان التنوع في أعضاء فرق العمل التي يتعاون معها أو في العملاء أو في مجالات العمل والمسئوليات. أي البعد عن النمطية والتجمد في قوالب ثابتة.
- القدرة العالية على العمل في فرق – ليس بالضرورة أن تكون على أساس المواجهة الشخصية – ولكن بالدرجة الأولى إدراك قيمة العمل المشترك والتعامل بمنطق الفريق حتى في حالات تباعد الأفراد في مواقع متباعدة. وتعكس هذه الصفة القدرة على تفعيل منطق " عميل – خادم [مورد] " Client-Server الشائع في أدبيات إدارة الجودة الشاملة.
- القدرات الابتكارية والإبداعية، واستثمار الطاقات الذهنية في تقديم الأفكار والمقترحات والحلول للمشكلات، وابتداع الطرق والأساليب الجديدة، والنظر إلى الأمور من زوايا متجددة.
- القدرة على التفكير الحر والمتحرر من قوالب الصيغ والمفاهيم التقليدية، وكذا توفر إمكانيات التفكير الجانبي Lateral Thinking [4]، والتفكير المتضاد Paradoxical Thinking بمعنى القدرة على استيعاب المتناقضات والتعايش معها والخروج منها بأفكار توفيقية أو ابتكارية تلغي التناقض بينها.
- القدرة على تحمل الصدمات وقبول الفشل ليس باعتباره نهاية المطاف أو النظر إليه على أنه كارثة، بل اعتبار الفشل مصدراً للفكر الجديد المتوثب لمعرفة اسبابه والقضاء عليها، ومن يكون الفشل مصدراً للنجاح بدلاً من الإحباط.
- الطموح والتطلع إلى مستقبل أفضل باستمرار، وعدم الركون إلى قبول ما حققه الفرد من نجاح، بل السعي باستمرار إلى ما هو افضل وأحسن سواء لشخصه أو للمنظمة التي يعمل بها.

4 Edward De Bono, Teach Yourself To Think, Penguin Books,1995.

- قبول التحديات والمهام الصعبة واعتبارها فرصاً قد لا تتكرر لإثبات الذات وتحقيق التفوق والتميـــــــــــــــــز.
- التعامل مع المواقف المختلفة بالمرونة المناسبة، والقدرة على تعديل أنماط التعامل بما يتفق ومتطلبات كل موقف.

وبشكل عام، ومن أجل أن تسهم الموارد البشرية في نجاح وتفوق منظمة ما، يجب أن تتوفر فيها الصفات التالية:

1. أن تكون نادرة بمعنى أنها غير متاحة للمنافسين Rare،أي أن يتوفر للمنظمة موارد بشرية نادرة المهارات والقدرات لا يمكن للمنافسين الحصول على مثلها [كما في حالة أن يكون للمنظمة مثلاً قدرة تدريبية متميزة تعمل على بناء وتنمية مهارات العاملين فيها بطريقة غير مسبوقة وبتقنيات غير متوفرة للمنافسين وذلك مثل شركة المقاولون العرب].
2. أن تكون الموارد البشرية قادرة على إنتاج القيم Values من خلال تنظيمها غير المسبوق وتجانس وتكامل المهارات والخبرات. ولعل المثال المتميز هنا هو الكفاءة غير المسبوقة للقوات المسلحة المصرية في حرب أكتوبر 1973، فقد استطاع أفرادها التغلب على العائق المائي والسد الترابي والخط الحربي [خط بارليف] وكلها مخاطر ومهددات كان يكفي أي منها بمفرده لإفشال أي محاولة لاختراقه، ولكن البناء البشري المعتمد على الشحنة الإيمانية والتدريب المتميز والتخطيط والتوجيه، فضلاً عن استثمار القدرات الفكرية الإبداعية نجحت جميعها في خلق مورد بشري غير معتاد استطاع قهر تلك العوائق ومباغتة العدو وتحقيق تفوق عسكري واضح .
3. أن يصعب على المنافسين تقليد الموارد البشرية المتميزة سواء بالتدريب والتأهيل أو السحب من المنظمة. فتكون الموارد البشرية مصدر القدرة التنافسية الأعلى غير قابلة للتقليد Inimitable، ولعل ما يذكر عن الموارد البشرية في اليابان هو من نوع الموارد التي يصعب تقليدها، فما يعرف عن اليابانيين وارتباطهم بالمنظمات التي يعملون فيها ارتباطاً وثيقاً يعبر عنه بفكرة التوظف الدائم يعتبر حالة فريدة لا تتكرر بسهولة في غير المنظمات اليابانية.

تلك الخصائص والسمات قد تبدو مثالية وتطرح الفرد في صورة الإنسان الفائق Superman، ولكن الواقع يشير إلى تواجد تلك النوعية المتميزة من

الموارد البشرية في كثير من المواقع، وهم الذين يحققون الإنجازات الباهرة التي نشاهدها ونعيش آثارها [أليسوا هم الذين حققوا النصر في 10 رمضان، أليسوا هم الذين يمارسون انتفاضة الأقصى منذ سبتمبر 2000 وبدون توقف وفي مواجهة الآلة العسكرية الإسرائيلية والدعم الأمريكي اللامحدود لها. وهم أيضاً الذين يبدعون تلك المنتجات والخدمات والتقنيات التي كانت أبعد من الخيال ثم أصبحت واقعاً نمارسه – ألا يستخدم أغلبنا الآن الهواتف المحمولة والبريد الإلكتروني ومنظمات الوقت الإلكترونية Organizers ، ونستمتع بالتسوق على الإنترنت ونسدد حساباتنا باستخدام بطاقات الائتمان أو ما يطلق عليه النقود الإلكترونية E-Money].

لذلك أيقنت الإدارة المعاصرة أن في مقدورها تكوين وتنمية تلك النوعية المتميزة من الموارد البشرية. ومن ثم صار الاهتمام بالعلم والبحث العلمي ركيزة أساسية في المنظمات المعاصرة، وأصبح نتاج العقل الإنساني وتراكم الإبداع العلمي والتقني متمثلاً فيما يسمى " المعرفة " سمة العصر الجديد ... عصر المعرفة. ويعبر دركر عن تلك التحولات المؤدية إلى بزوغ وسيطرة المعرفة بأن المعيار الأهم لتقييم المدير في العصر الجديد هو مدى صعوبة عمله، وحجم وأنواع المعلومات التي يستخدمها وينتجها، كما يؤكد إن المعلومات تحل محل السلطة الآن، وأن العالم يتحول من نظام يقوم على استخدام سلطة الوظيفة وإصدار الأوامر، إلى نظام يقوم على استثمار المعرفة، وأن أهم أنشطة المنظمات الآن هي الأنشطة المعرفية التي تتعدد مظاهرها وآثارها في المنظمات المعاصرة حيث أنها تحتل الأماكن الأكثر حساسية وتأثيراً في سلسلة القيمة Value Chain لأي منظمة سواء في مجالات الإنتاج السلعي أو الخدمات، لذا تعمد الإدارة المعاصرة إلى تركيز اهتمامها على تنمية الأنشطة المعرفية ومن ثم " القدرات الأساسية " لتكون على مستوى متميز، وتتجه إلى التخلص من الأنشطة غير المعرفية وتسندها إلى منظمات خارجية متخصصة. ونرى الإدارة المعاصرة تهتم بأن يكون الاستثمار في تلك الأنشطة المعرفية متجهاً إلى الوصول بالنشاط إلى مستوى " الأحسن في العالم " Best in world وهو ذلك المستوى الذي يميز المنظمة ولا تجاريها فيه أي منظمة أخرى.

ومن ثم نرى إن إعمال هذا الفكر يتطلب بالضرورة مراجعة كاملة لكل المفاهيم ، الأسس، القيم والأفكار التي قامت عليها المنظمات سابقاً والتي تحددت على أساسها العلاقات والحدود بين الصناعات والقطاعات المختلفة في الاقتصاد

الوطني، والسعي إلى تكوين الموارد البشرية من ذوي المعرفة بالصفات والقدرات التي بيناها.

ولكن من المهم تأكيد أن تحقيق هذه الغاية يتطلب تطبيق مفاهيم وأساليب مغايرة تماماً لما اعتادت إدارة الأفراد أو إدارة الموارد البشرية التقليدية استخدامه في الماضي، وكذلك توضيح الشروط التي يتطلبها التشغيل الفعال لتلك الموارد من عمال المعرفة.

إن تطبيق مفاهيم وتقنيات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية هي السبيل إلى تحقيق غاية المنظمة في تكوين وتنمية موارد بشرية متميزة تسهم في بناء وتنمية وتوظيف قدرات تنافسية عالية، وقد أشرنا إليها في فصل سابق من هذا الكتاب[5]. أما بالنسبة للشروط الأساسية للتشغيل الناجح لتلك الموارد المتميزة فيمكن إيجازها في مجموعة المتطلبات التالية:

- التدقيق في اختيار العناصر المرشحة لشغل وظائف تسهم في قضية بناء وتنمية وتوظيف القدرات التنافسية، والتأكد من توافق التكوين الفكري والنفسي والاجتماعي والمعرفي للأشخاص المرشحين مع مطالب هذه الوظائف، وتمتعهم بالسمات والخصائص التي بيناها سابقاً.
- التأكد من إسناد الأعمال والمهام المناسبة للأفراد، وتجنب الأخطاء الشائعة من استخدام هؤلاء الأفراد المتميزين في أعمال تقل كثيراً عن قدراتهم ومستويات تفكيرهم.
- الحرص على أن يشارك هؤلاء الأفراد المتميزين في صياغة وتشكيل المهام التفصيلية التي يقومون بها، وترك مساحة جيدة من المرونة وحرية الحركة لهم إعادة الصياغة في ضوء ظروف التنفيذ وحركة المتغيرات.
- تمكين الأفراد المتميزين وتخويلهم صلاحيات اتخاذ القرارات في ما يتعلق بتنظيم وتفعيل الموارد المخصصة لتنفيذ المهام المسندة إليهم، وتطبيق مبدأ المحاسبة بالنتائج والمساءلة وفقاً للإنجازات، وليس على أساس الالتزام بقواعد ونظم العمل وغض النظر عن النتائج.
- إعمال نظم للتقييم المتكامل لأداء هؤلاء الأفراد المتميزين تأخذ في الاعتبار جميع عناصر ومكونات الأداء وتأثيراته على مجمل موقف المنظمة ومستقبلها.

---

5 راجع الفصل الثالث عن " مفاهيم الإدارة الإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية".

- تعويض عمال المعرفة حسب نتائج الأداء، وإتاحة الفرص لهم للمشاركة في عوائد إنتاجهم الفكري بتطبيق نظم المشاركة في الأرباح، وتوزيع أسهم مجانية Stock Option [بعض الشركات العالمية لا تكتفي بتوزيع أسهم مجانية على عمال المعرفة بنسب تتكافئ مع النتائج المالية والأرباح المحققة على مستوى الشركة، بل تصل إلي إضافة أنصبة خاصة تعبر عن الفروق في الإنجازات التي حققها كل منهم بحيث لا يتساوى الجميع بغض النظر عن تباين إنجازاتهم. وتسير بعض الشركات على أساس احتفاظ هؤلاء العاملين بالأسهم ما داموا يعملون بالشركة، بينما تبيح شركات أخرى الاحتفاظ بالأسهم حتى ولو انتهت خدمات هؤلاء العاملين لديها. كما تتحمل بعض الشركات الخسائر الناتجة عن انخفاض قيمة الأسهم في الأسواق المالية بينما يحصل العاملون على الزيادات في قيمة الأسهم حتى ولو أعادت الشركة ذاتها شراءها منهم عند انتهاء العلاقة الوظيفية].
- تخطيط عمليات التدريب والتنمية المستمرة لعمال المعرفة، وإتاحة الفرص لهم للمشاركة في المؤتمرات والفعاليات العلمية والمهنية المختلفة، وتطبيق نظام يقضي بتحمل المنظمة عنهم رسوم الاشتراك في تلك الفعاليات ورسوم العضوية في الجمعيات والهيئات العلمية والمهنية ذات العلاقة، فضلاً عن تيسير فرص استكمال الدراسات العليا والتخصصية مع تحمل النفقات عنهم كلها أو جزء منها وعلى وقت المنظمة.

يتضح لنا من تأمل عملية بناء وتنمية وتفعيل القدرات التنافسية وتحليل العوامل المؤثرة فيها حقيقة أساسية هي أن المورد البشري هو العنصر الفاعل والمؤثر في تلك العملية المحورية في المنظمات المعاصرة. ويتركز دور الموارد البشرية في بناء وتنمية القدرات التنافسية بالدرجة الأولى في عمليات الابتكار والاختراع والتجديد والتطوير المستمر، ثم وضع تلك المبتكرات والاختراعات في التنفيذ الفعال.

لقد حبا الله سبحانه وتعالى الإنسان بميزة العقل والتفكير، ومن ثم تبينت الإدارة المعاصرة أن أهم الموارد التي تتاح لها هي المورد البشري، وأن عليها شحذ قدراته الفكرية وإطلاق الفرص أمامه للإبداع والتطوير، وتمكينه من مباشرة مسئولياته Empowerment حتى تثيره التحديات والمشكلات وتدفعه إلى الابتكار والتطوير. ،وفي هذا الصدد تقول Lynda Gratton[6] أن المورد البشري يقع في مكان القلب من أي نجاح تحققه المنظمات. ففي شركات عالمية مثل جلاكسو ويلكام عملاق صناعة الأدوية أو هيولت- باكارد إحدى أكبر الشركات العالمية في صناعات الحاسبات الآلية ومستلزماتها أو شركات وطنية مثل المقاولون العرب أو مصر للطيران وغيرها، فإن ما يتحقق فيها من نجاح هو ثمرة مباشرة لجهود وممارسات العاملين فيها على مختلف المستويات. وتعبر الكاتبة عن العلاقة بين الأداء البشري وبين النجاح المؤسسي ممثلاً في العوائد المالية والأرباح على شكل نموذج كما يلي:

أهداف المنظمة ⟸ الإدراك البشري ⟸ سلوك العاملين ⟸ أداء المنظمة ⟸ الإنجاز المالي

ويبين هذا النموذج إن نتائج الشركات الناجحة تؤكد دائماً أن وراءها عنصر بشري متميز. أي أن توفر الموارد البشرية فحسب ليس هو العامل المحقق للنجاح، ولكن ما تتمتع به تلك الموارد البشرية من مميزات وقدرات هي التي تصنع النجاح.

6 Lynda Gratton, Living Strategy-putting people at the heart of corporate purpose-,London: Financial Times-Prentice Hall,2000, P.9.

والخلاصة أن نجاح المنظمات في تحقيق التفوق على المنافسين إنما يعتمد بالدرجة الأولى على نوعية وأداء الموارد البشرية بها، والتي تعمل على تفعيل واستثمار باقي الموارد المادية والتقنية في المنظمة. إن المورد البشري كما يقول سيد الهواري هو المورد الوحيد الحقيقي[7]، وفي عصر التقنية العالية

والعولمة والاتصالات وغيرها من مظاهر التقدم المادي، فقد تبينت الإدارة أن مصدر كل ذلك التقدم والعامل الأساسي في صيانته وتنميته وتفعيله هو الإنسان الفرد أو العامل في جماعة من البشر. إن العقل الإنساني وما أنعم الله به على الإنسان من نعمة التفكير هي السبيل الوحيد للإنسان — ومن ثم الإدارة — لمواجهة التحديات وحل المشكلات وتحقيق الإنتاج اللازم لإشباع حاجاته المختلفة. ومن هنا فإن الاهتمام بالموارد البشرية في المنظمات المعاصرة لا يصدر عن اتجاه " إنساني " Humanistic بمفهوم الداعين إلى ما يسمى العلاقات الإنسانية بمعنى رعاية البشر وإحسان معاملتهم من منظور الشفقة، ولكن هذا الاهتمام يصدر الآن عن اقتناع علمي بالدور الرائد الذي يقوم به المورد البشري في صنع التقدم وتحقيق الإنجازات العلمية والتقنية والإنتاجية التي غيرت ملامح الحياة جميعاً. وبذلك تتعامل إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية مع الإنسان باعتباره المورد الأكثر ندرة والأعلى قدرة في إنتاج القيمة المضافة وهي مصدر العوائد لرأس المال والعمل Value-added.

7 سيد الهواري، نظام إدارة الموارد البشرية في البنوك الإسلامية، الموسوعة العلمية والعملية للبنوك الإسلامية، الجزء الرابع، إدارة الموارد البشرية، 1981، ص5.

الفصل الخامس

إدارة الأداء
نحو مورد بشري متميز

مقدمـــــــــــــة

إن المهمـة الأساسـية لـلإدارة أن تحقـق الأهداف الـتي قـامت مـن أجـلها المنظمة، ويتم الوصول إلى هذه الغاية من خلال توفير مجموعة الموارد اللازمة وتنسيقها وتوجيهها بمـا يجعلها قـادرة على تحقيق النتائج التي تبتغيها الإدارة. وتـأتي الموارد البشرية فـي المقدمـة حيث تـلعب الدور الأساسي في تحريك باقي المـوارد الأخرى المادية والتقنية والمعلوماتية وتفعيلها إيجاباً أو سلباً. لذا يصبح هم الإدارة الأول هو التحكم في أداء الموارد البشرية والتأكد من توافقه من حيث الأساليب ومستويات الجودة والتناسق مع باقي الموارد المستخدمة.

وفي سبيل الوصول إلى نظم فعالة للتعامل مع الموارد البشرية تم تطوير مفـاهيم وعناصر فلسفة جديدة لإدارة المـوارد البشرية يلخصـها الإطـار الفكري التالـــــــــي:

- المـورد البشرى هو فـي الأساس طاقـة ذهنيةBrainpower وقدرة عقلية ومصدر للمعلومات والأفكار و الابتكارات لا بد مـن استثماره و توظيف قدراته بشكل إيجابي.
- المورد البشرى قادر على و راغب في المشاركة الفاعلة في حل مشكلات العمـل وتطويـره وتحمـل المسـئوليات، ممـا يـرتب أهميـة فـتح مجـالات المشاركة وقنوات الاتصال لاستثمار تلك الطاقات.
- أهميـة تكـامل عمـليات إعداد و إدارة وتنمية الموارد البشرية في منظومة متجانسـة تعكس الاهتمامات الاستـراتيجية لمـنظمة الأعمـال ومتطلبـات تطويرهـــــــــا.
- ضـرورة الـتزام جميـع عمـليات إدارة المـوارد البشـرية بقواعد ومعايير إدارة الجودة الشاملـــــة.
- أهميـــة تصـــميم اســتراتيجية إعـداد و إدارة وتـنمية المـــوارد البشـــرية وإدماجها في الاستراتيجية العامة للمنظمة.
- أهمية إعداد وتنمية استراتيجية متكاملة لتنمية الموارد البشرية.

ومـع تطـور مفـاهيم إدارة المـوارد البشـرية الإستـراتيجية تيقـنت الإدارة المعاصرة أنـه ليـس يكفـي أن تـتم عمـليات الاستقطاب والاخـتيار والـتعيين حـتى تـتحقق الغايـة مـن تكويـن المـوارد البشرية اللازمـة للمـنظمة، بل يجب أن تستمر إدارة المـوارد البشـرية الإسـتراتيجية فـي الـتخطيط والإعداد والتهيـئة حـتى يـتم تشـغيل تـلك المـوارد البشـرية فـي الاتجاهـات وبـالمعدلات الـتي تضـمن وصـول المنظمة إلى أهدافها.

وتحقيقاً لهذه الغاية بدأت مفاهيم " إدارة الأداء" في الظهور والانتشار، حيث يسود الاقتناع أن مهمة إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية لا تنتهي عند حد إنهاء عمليات التوظيف للموارد البشرية، بل يجب أن تمتد مهامها إلى تخطيط وتوجيه الأداء الذي يمارسه أفراد المنظمة، والتأكد من جودته ومطابقته للأساليب والمستويات المقررة من جانب الإدارة المختصة في كل فرع من فروع النشاط بالمنظمة، ثم المعاونة في فحص أسباب انحراف الأداء عن أهدافه والسعي لعلاج تلك الأسباب.

وسوف نتناول في هذا الفصل مفاهيم "إدارة الأداء" باعتبارها الامتداد الطبيعي لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، أو هي الوجه الأحدث لها. وينقسم الفصل إلى عدة مباحث على النحو التالي:

المبحث الأول : المفاهيم الأساسية في إدارة الأداء.
المبحث الثاني : نظام إدارة الأداء.
المبحث الثالث : تخطيط الأداء.
المبحث الرابع : توجيه الأداء.
المبحث الخامس : تشخيص الأداء.
المبحث السادس : تقييم الأداء.
المبحث السابع : تحسين وتطوير الأداء.

وما نود التأكيد عليه أن تطبيق نظام لإدارة الأداء يتماشى تماماً ويتكامل مع توجهات ومفاهيم إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية حيث الهدف في النهاية هو الاستثمار الأفضل لقدرات ومهارات العنصر البشري وتوظيفها بكفاءة وفعالية لإنجاز أهداف المنظمة وأهداف العاملين وإشباع رغباتهم وتحقيق رضاءهم في ذات الوقت.

المبحث الأول

المفاهيم الأساسية في إدارة الأداء

1. المنطق الأساسي في إدارة الأداء

تقوم فكرة إدارة الأداء على منطق بسيط هو أن الأداء المتميز المحقق للغرض منه يتطلب توفر العناصر التالية:

- تصميم العمل Job بطريقة علمية سليمة يحدد الأداء المطلوب وطريقته والنتائج المتوقعة حين تمام التنفيذ.
- توفير مستلزمات الأداء المادية والتقنية من مواد، معدات، معلومات، وغير ذلك من موارد يتطلبها التنفيذ السليم للعمل حسب التصميم الموضـــــــــــــــوع.
- تهيئة الظروف المحيطة بمكان تنفيذ العمل بما يتوافق ومتطلبات التنفيذ السليـــــــــــــــم.
- توفير الفرد أو الأفراد المؤهلين للقيام بالعمل، وإعدادهم وتدريبهم على طرق الأداء الصحيحة، وتوفير المعلومات الكاملة عن خطة الأداء وأهدافه والمعدلات المحددة ومستويات الجودة ومعايير تقييم النتائج .
- متابعة الأداء وملاحظة ما يقوم به الفرد [أو الأفراد] أثناء العمل، وتزويده بالمعلومات المتجددة والمساندة بما يساعده على تصحيح مسار التنفيذ وتخطي ما قد يصادفه من عقبات.
- رصد نتائج التنفيذ وتقييمها بالقياس إلى الأهداف والمعدلات المحددة، وتعويض العامل عن أداءه وفق نتائج التقييم. ومن ثم فإن هذا المنطق يتبلور في شكل نظام متكامل يبدأ بتحديد المستوى المطلوب من الأداء،ثم قياس المستوى الفعلي للأداء، وتحديد الفجوة التي قد تفصل بين المستويين، والانطلاق إلى تصميم آليات سد الفجوة بتحسين وتطوير الأداء الفعلي ليصل إلى المستوى المستهدف.

2. عناصر إدارة الأداء

بناء على المنطق السابق، تتكون إدارة الأداء من عدة عمليات متشابكة ومتكاملة تهدف إلى ضمان وصول الأفراد إلى نتائج الأداء المستهدفة وبما يحقق غايات المنظمة ذاتها. وتضم إدارة الأداء عمليات تخطيط الأداء، توجيه الأداء، تشخيص الأداء، تحسيـــن الأداء، وتطويـــر الأداء.

وتتوجه إدارة الأداء من خلال السيطرة على أداء الموارد البشرية إلى السيطرة بالتالي على أداء جميع الموارد الأخرى المستخدمة في النشاط. فالفرد الذي يؤدي عملاً معيناً يستخدم فيه موارد مادية، مالية، تقنية، ومعلوماتية

وغيرها سوف يطبق الأساليب والمعايير المعتمدة في خطة الأداء بما يضمن الاستخدام الأمثل لتلك الموارد المساعدة. ولعلنا نضيف هنا أن مسألة مهمة تقلق الإدارة عادة هي الإسراف في استخدام الخامات غالية الثمن في أثناء العمليات الإنتاجية، ولذا تصبح إدارة الأداء هي العلاج لمثل تلك المشكلة حيث توضح للعامل كيف يتعامل مع الخامات وبأي معدلات، ثم يحاسب عن نتائج أداءه ومدى التزامه بخطة الأداء المقررة. وينطبق نفس المنطق على تعامل الفرد [أو الأفراد] مع الموارد الأخرى التي تتاح له لتمكينه من تحقيق النتائج التي كلف بالوصول إليهـــــا.

3. نتـــــائج إدارة الأداء

تنطلق إدارة الأداء من أن العنصر الحاسم في كفاءة الأداء وفعاليته هو استثمار وتنمية قدرات الأفراد وحفزهم للإجادة في الأداء، وأن القدرات الإنتاجية للمنظمات تتكون وتنمو بالتخطيط و الإعداد و العمل المستمر للتحسين و التطوير في كل مجالات الأداء، وأن العمل البشري المنظم والمخطط هو أساس بناء تلك القدرات الإنتاجية. وبذلك يتحقق عن تطبيق نظام إدارة الأداء النتائج الإيجابية التاليـــــة:

- تحسين الإنتـــاجية والأداء طبقا للمواصفـــات، وتحسين جودة العمليات والمنتجات وحسن استخدام وسائل الإنتاج، وتخفيض أو منع العيوب والأخطاء.
- تخفيض تكاليف الإنتاج، وترشيد تكلفة الصيانة والإصلاح وإعادة تشغيل المنتجات المعيبـة.
- تطوير المنتجات وتنويع مجالات استخدامها وتخفيض تكلفة تشغيلها وصيانتها بواسطة المستخدمين [العملاء]، وابتكار منتجات وأساليب ووسائل إنتاج متطورة دائما.

4. مشكلة التقنية في إدارة الأداء

تمثل التقنية محوراً مهما في الأداء لمختلف أنواع الأعمال، ومن ثم يصبح تصميم الأداء متأثراً بالاختيار الصحيح للتقنيات المناسبة وإدماج تلك التقنيات في خطة الأداء بما يسمح للفرد [أو الأفراد] القائم بالعمل باستيعابها وتفعيلها على وجهها الصحيح. وبالتالي تتكامل مفاهيم إدارة التقنية Technology Management مع إدارة الأداء Performance Management، ويكون تصميم العمل Job Design

مرتبطاً بنوع ومستوى التقنية المتاح للمنظمة، كما يكون أحد أهم أبعاد تحسين وتطوير الأداء هو تحديث التقنيات. ومن أهم المسائل التي تواجه مصمم العمل هو إحداث التوافق بين متطلبات التقنية وبين قدرات ومهارات الأفراد المتاحين للأداء، وضرورة اختيار التقنية المناسبة Appropriate Technology ، وتضمين خطط الأداء جرعات مناسبة من التدريب والإعداد لتمكين القائم بالعمل من استيعاب التقنية والسيطرة عليها حتى يأتي الأداء متفقاً مع المواصفات وبالمعدلات المقررة. ويتم التوفيق بين اعتبارات إدارة التقنية ومتطلبات إدارة الأداء على النحو التالي:

- تحديد الاحتياجات التقنية على ضوء متطلبات الأداء وليس العكس، إذ في كثير من الأحيان تلجأ المنظمات إلى شراء تقنيات جديدة ومعقدة بدعوى أنها التقنيات الأحدث دون أن تدرس مدى توافقها مع متطلبات الأداء أو القدرة على استيعابها في ظروف الأداء السائدة.
- حصر التقنيات المتاحة بالمنظمة وتقييم درجة استيعابها من القائمين بالأداء، ومدى استثمارها في أنشطة الأداء المختلفة. إذ من اللافت للنظر أن كثيراً من الطاقات التقنية المتاحة لا يتم استخدامها وتبقى عاطلة أو معطلــــــــــــــة.
- تقدير مدى الحاجة إلى تحسين التقنيات أو تطويرها أو تغييرها في ضوء مستويات الأداء وخطط تحسينه وتطويره. وكذا تقدير الفجوة التقنية التي تفصل المنظمة عن منافسيها، ودراسة التكلفة والعائد في حالة محاولة سد تلك الفجوة التقنية.
- تشكيل الحزمة التقنية المتكاملة والمتناسقة مع متطلبات الأداء في المنظمة، والتأكد من تفعيلها وصيانتها وتحديثها وفق تطورات الأداء.

ويترتب على استيعاب القدرات التقنية عند تصميم العمل وتخطيط الأداء تحقيق درجات أعلى من المرونة إذ يتاح الأداء في أماكن متعددة[أي مكان]، وفي أوقات متصلة [أي وقت]، كما يمكن إنتاج سلع وخدمات لم يكن من المستطاع الوصول إليها دون اعتبار العامل التقني في إدارة الأداء.

4. مظاهر الصعوبة في إدارة الأداء

تعترض تطبيق نظم إدارة الأداء صعوبات متعددة، يعود بعضها إلى طبيعة النظام ذاته ومتطلباته التي تخالف ما درجت عليه المنظمات التقليدية وتفرض عليها أعباء لم تتعودها، والبعض الآخر من الصعوبات يتعلق بإدراك الإدارة

والعاملين للنظام ومدى استيعابهم لمفاهيمه وأهدافه. وتتبلور أهم تلك الصعوبات فيما يلي:

- تبدو الصعوبة الأولى في تطبيق نظام إدارة الأداء من كونها تتعلق بالعامل البشري واحتمالات الخلاف في الاتجاهات والرغبات والإدراك بين الرؤساء والمرؤوسين – وبين بعضهم البعض –، لذا فإن التحدي أن تجد الإدارة وسيلة لإدارة الأداء تكون واضحة ومقبولة من العاملين، وتحقق أهداف الإدارة والعاملين في نفس الوقت.
- الصعوبة الثانية في نظم إدارة الأداء هي أهمية التنسيق والتوازن بين مكونات النظام الأساسية: أهداف النظام، معايير النظام، وإجراءات النظام بمعنى ألا تستغرق الإجراءات جل اهتمام الإدارة مثلاً وتتجاهل الأهداف التي كانت وراء إدخال النظام، كما أن التنفيذ الصحيح لفكرة إدارة الأداء يتطلب التناغم المستمر بين الأهداف ومعايير التقييم لنتائج الأداء.
- والصعوبة الثالثة في نظم إدارة الأداء هي التناقض الطبيعي بين متطلبات العمل ومتطلبات العامل الذي يؤدي العمل. من ناحية متطلبات العمل يكون التركيز عادة على كمية الأداء وسرعته ومستوى الجودة المطلوب وحرفية الأداء بمعنى التقنية المطبقة. أما متطلبات العامل فيكون التركيز من جهة العمال عادة هو السعي إلى الأداء المريح الذي تتوفر له سعة من الوقت، والرغبة في فترات راحة أكثر وضغوط أقل من جانب المشرفين مثلاً، والتجاوز عن الأخطاء والهنات التي يراها العامل بسيطة أو غير مؤثرة في جودة العمل، ثم في النهاية يريد العامل عادة ثباتاً نسبياً في معدلات الأداء المفروضة عليه.

- **أسباب تردد المديرين في تطبيق إدارة الأداء**

يتردد كثير من المديرين في الأخذ بأسلوب إدارة الأداء رغم إدراكهم لمزاياه، ويرجع ذلك التردد إلى الأسباب التالية:

- الرغبة في التحرر وعدم الالتزام بأسلوب محدد ونظام معتمد في كيفية التعامل مع المرؤوسين.
- الشعور بزيادة الأعباء التي يفرضها نظام إدارة الأداء من حيث النماذج المطلوب استيفاؤها وعبء العمل الورقي Paper Work.

- السعي إلى تفادي المواقف التي يضطر فيها المدير إلى المناقشة والجدل مع المرؤوسين لإثبات صحة تقييمه لمستوى أداءهم.
- الميل إلى التخفف من القيود التي يفرضها النظام على حرية ووقت المدير.

من جانب آخر، يثير العاملون أيضاً اعتراضات ضد نظام إدارة الأداء حيث يتصورون أن الإدارة تهتم بالعمل أكثر من اهتمامها بالجانب الإنساني، كما أنهم لا يطيقون التعامل بمنطق المعايير الجامدة وأهداف الأداء المحددة التي يحددها النظام، فضلاً عن التشكك في أن تطبيق مثل هذه النظم يدفع العاملين إلى التنافس والتصارع فيما بينهم الأمر الذي يضعف مواقفهم حيال الإدارة. وقد نجحت الإدارة المتفهمة لمزايا نظام إدارة الأداء في توضيح أبعاده وأهدافه لكل من المديرين والعاملين على السواء باعتباره نظام مفيد للطرفين وفق المنطق التالـــــــي:

- أن إدارة الأداء نظام يساعد الأفراد على تجويد العمل وتحقيق أهدافهم، وليس مجرد نظام للحصول منهم على أكبر إنتاج.
- توضيح أهمية النظام في تنمية قدرات ومهارات الإنسان، أكثر من كونه نظام للمحاسبة والمساءلة.
- بيان الدور الإيجابي للمورد البشري في النظام حيث يشارك في تخطيط الأداء وتقييم النتائج.
- تأكيد أن إدارة الأداء مشاركة بين الإدارة والعاملين وأن الهدف تحسين الأداء لمصلحة الطرفين، وأن المكافأة على الأداء المتميز هي هدف النظام وليس العقاب على الأداء المخالف للمواصفات.

5. المعايير الأساسية لنظام إدارة الأداء الفعال

تبينت المنظمات التي أدخلت نظم إدارة الأداء ضمن محاولاتها للتطوير والتحديث وفي إطار تطبيق مفاهيم إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، أهمية المعايير التالية التي لا بد من توافرها حتى يحقق النظام أهدافه:

- وضوح معايير تحديد الأداء المستهـــــــــــــــدف.
- العناية بتوصيل معايير الأداء المستهدف للعاملين بوضـــوح.
- تأكيد مشاركة العاملين في مناقشة مستويات الأداء المستهدف والاتفاق عليهـــــا.

- وضوح أساليب تحري أسباب الأداء الضعيف وطرق معالجته.
- وضوح آليات نظام إدارة الأداء وترشيد الوقت المستغرق في الإجراءات.
- استكمال المقومات التنظيمية للنظام وضرورة استناده إلى نظم معلومات فعال، وتوفر نظام مرن لإعادة هندسة العمليات وتطوير الأداء.
- وجود نظام للتخطيط الإستراتيجي يكون المصدر الذي تستمد منه أهداف الأداء في مختلف مجالات النشاط.
- إدارة فعالة للموارد البشرية الإستراتيجية تطبق مفاهيمها الحديثة وفي مقدمتها نظام فعال للحوافز يرتبط بنتائج الأداء.

6. المزايا الأساسية لنظام إدارة الأداء الفعال

يحقق نظام إدارة الأداء الفعال مجموعة من المزايا تسمح بتكوين قدرة تنافسية للمنظمة في مواجهة المنافسين. وتتبلور أهم تلك المزايا فيما يلي:

مزايا نظام إدارة الأداء للمنظمة	مزايا نظام إدارة الأداء للعاملين
تنسيق الأهداف وتوجيه الأداء في الاتجاه الصحيح.	توضيح المعدلات المطلوبة وشفافية معايير التقييم والمحاسبة عن الأداء.
آلية مهمة لتخطيط الأداء ومتابعته والكشف عن معوقاته وسلبياته.	إتاحة الفرص للعاملين للمشاركة في تخطيط الأداء وإبداء الرأي في اتجاهات التطوير.
آلية مهمة لتوفير معلومات لتحسين الأداء وتطويره، وتجنب تكرار عيوب الأداء.	تنمية التعاون بين العاملين وتوثيق روح الفريق لضمان تحقيق الأهداف المشتركة.
أساس موضوعي لاتخاذ قرارات الاستثمار في التقنيات أو تعديل أوضاع العاملين.	توفير معلومات متجددة وصحيحة عن مستويات الأداء وتقدير الإدارة لها، وإتاحة الفرصة لمناقشة مشكلات العمل مع المسئولين.
توفير النفقات بمنع الإسراف والفاقد في الخامات والوقت.	العدالة في توزيع الحوافز والمكافآت على أساس نتائج الأداء.

من تحليل مزايا نظام إدارة الأداء نتبين أنه نظام يعاكس المنطق الإداري التقليدي الذي يركز على الاستزادة من المدخلات من موارد مالية وبشرية ومادية

تقنية، وينطلق في تخطيط الأداء ابتداء من المخرجات أي الأهداف والنتائج المطلوب تحقيقها. كذلك تبدأ إدارة الأداء من تقدير واقعي للإمكانيات والفرص المتاحة بهدف استثمارها وتفعيلها، ولا تركن إلى الانحصار في إطار القيود والمحددات التي قد تقف أمامها الإدارة التقليدية مكتوفة الأيدي. كما رأينا أن إدارة الأداء تتبنى فكر متقدم يعمد إلى إدماج التقنيات في صلب عملية تصميم العمل وتخطيط الأداء.

8. بعض القضايا الأساسية في إدارة الأداء

يتطلب التطبيق الفعال لنظام إدارة الأداء التعامل مع عدد من القضايا المهمة ذات التأثير في احتمالات نجاح النظام، ومنها القضايا التالية:

- أهمية التعامل مع مفهوم " الأداء " من منظور شامل يجمع عناصره البشرية والمادية والتقنية والتنظيمية جميعاً في إطار متناسق ومتكامل، وعدم التجاوز بالتركيز على بعض العناصر والتغافل عن البعض الآخر.
- أهمية إدماج معطيات وعناصر وبرامج إدارة الأداء ضمن الإستراتيجية العامة لإدارة الموارد البشرية من جانب، وتضمينها في الإستراتيجيات الوظيفية لمختلف عمليات المنظمة الإنتاجية، والتسويقية، والتمويلية، والتقنية، والإدارية عموماً.
- ضرورة النظر إلى قضايا التطوير والتحديث وإعادة الهندسة أو إعادة الهيكلة في المنظمات من منظور إدارة الأداء واستهداف تطوير الأداء في نهاية الأمر.
- أهمية مراعاة الأبعاد الثقافية والاجتماعية للموارد البشرية واختلاف مستوياتهم الفكرية، وأخذ هذه الفروق في الاعتبار عند تصميم الأعمال وإعداد خطط الأداء وتحديد معايير التقييم.
- أهمية التركيز في تصميم الأعمال وتخطيط الأداء على تضمينها أبعاداً تستثمر وتستثير الطاقات الذهنية والقدرات الفكرية للموارد البشرية باعتبار راس المال الفكري أهم ما تملكه المنظمة المعاصرة.
- أهمية مراعاة البعد التقني وإدماج تقنيات المعلومات والاتصالات في تصميم الأعمال، واستثمار الفرص الناشئة عنها في مختلف عمليات إدارة الأداء.
- اعتبار آثار العولمة ومتطلبات التعامل في أسواق مختلفة ذات ظروف ومعطيات محلية متباينة، وتضمين مواصفات الأفراد القائمين بالعمل ما يتعامل مع تلك التحديات .

المبحث الثاني

نظـــــام إدارة الأداء

1. إدارة الأداء نظام مفتــوح
Performance Management as an Open System

يمكن التعبير عن فكرة إدارة الأداء في كونها تتخذ شكل النظام المفتوح الذي يتكون من مدخلات بشرية وتقنية ومادية تمثل الموارد التي تستخدم في تحقيق الأداء، ومجموعة من العمليات المترابطة تؤثر كل منها في العمليات الأخرى وتتأثر بها، ونتيجة تفاعل العمليات واستخدامها للموارد يحقق النظام نتائج وأهداف محددة التي يعبر عنها بالمخرجات. وتتكامل هذه المدخلات والعمليات والمخرجات جميعاً فيما بينها وتتفاعل كنظام متكامل مع البيئة المحيطة. ومن ثم يتكون نظام إدارة الأداء ـ شأنه شأن جميع النظم ـ من العناصر الرئيسية الثلاث، المدخلات وهي الموارد والمستلزمات التي يحتاجها النظام مثل الخامات والمواد الأولية والقوى المحركة وطاقات البشر وخبراتهم، والعمليات وهي الأنشطة والإجراءات التي تبذل باستخدام الموارد، والمخرجات وهي النتائج التي يحققها النظام من تشغيل العمليات واستهلاك الموارد.

ويفيد تطبيق مفهوم النظم في حالة إدارة الأداء حيث يؤدي إلى إبراز خاصية التكامل والتفاعل بين عناصر إدارة الأداء من تخطيط وتوجيه وتشخيص وتقييم، وتأكيد التكامل والتوازن داخل كل عنصر من تلك العناصر في ذاته، وبيان الترابط بين إدارة الأداء وبين مجمل الظروف المحيطة في بيئة المنظمة وفي المناخ الخارجي، الأمر الذي يوضح تأثر الأداء بالمتغيرات الخارجية وارتباطه بالظروف المحيطة. كذلك يفيد مفهوم النظام في توضيح أن فعالية إدارة الأداء هي محصلة كفاءة كل عناصر النظام وليست نتيجة لبعض هذه العناصر دون غيرها.

وبذلك تبدو أهمية إحداث التكامل بين عناصر الأداء المادية والتقنية والبشرية لضمان توازن نظام الأداء وتحقيقه لغاياته، إذ أن افتقاد هذا التكامل يترتب عليه تبديد الموارد وإهدار الجهد كما في حالة شراء تقنيات عالية متقدمة لا يستطيع العاملين استيعابها فتظل معطلة، أو استخدام خامات ومواد أولية رديئة تؤدي على إتلاف الأجهزة الدقيقة التي يتم تشغيل تلك الخامات عليها.

من جانب آخر، يفيد مفهوم النظام في إدراك العلاقة الوثيقة بين حركة الأداء وتوجهاته وفعاليته وبين الظروف المحيطة في مناخ العمل بحيث يترتب على تغير تلك الظروف ضرورة تعديل الأداء سواء من حيث أهدافه أو أساليبه أو

معدلاته بما يتوافق والأوضاع الجديدة في المناخ. ومن الأمثلة المهمة في هذا المجال تدارس الأثر الذي يحدثه ظهور بعض المتغيرات الجديدة في مناخ العمل مثل دخول منافس جديد إلى السوق مستخدماً أساليب تسويق هجومية من أجل انتزاع مكانة مهمة في السوق، في تلك الحالة لا يستقيم أن تستمر خطط وبرامج ومعايير الأداء على حالها دون تغيير في المنظمات القائمة والتي يهددها هذا المنافس الجديد، وإنما تسارع الإدارة إلى تطوير الأداء وتحسينه بغرض طرح منتجات وخدمات أفضل مما يقدمه المنافس الجديد.

من جانب آخر، فإن النظر إلى إدارة الأداء باعتبارها نظام مفتوح يبرز أهمية وجود النظام ومكوّناته في حالة من التوازن أي التوافق الذاتي فيما بينها من ناحية، والتوازن مع الظروف والأوضاع في المناخ المحيط من ناحية أخرى. والمفهوم أن " التوازن" Equilibrium هو صفة أساسية في النظم تتيح لها استثمار وتوظيف عناصرها بكفاءة لتحقيق المخرجات المناسبة. ومن صفات النظم المفتوحة والتي تتعامل وتتفاعل مع البيئة المحيطة أنها تسعى إلى استعادة توازنها حين تستشعر اختلال التوازن بسبب ما يطرأ في البيئة من متغيرات أو ما يصيب أجزاءها الداخلية من مشكلات. ومن المفهوم أن اختلال التوازن ثم استعادته من الأمور الطبيعية في النظم، ولكن استمرار حالات عدم التوازن وتكرار حدوثها نتيجة ذات الأسباب، أو افتقاد قدرة النظام على استعادة توازنه تعتبر أوضاعاً غير طبيعية وتثير مشكلات قد تستدعي إعادة تصميم النظام كلية.

وإدارة الأداء باعتبارها نظام مفتوح بمعنى أنها تتكون من أجزاء متفاعلة ومعتمدة بعضها على بعض، كما أنها تتفاعل مع البيئة المحيطة تتأثر بها وتؤثر فيها، فإنها تتطلب مجموعة مهمة من التوازنات الواجب المحافظة عليها حتى يستقيم الأداء وتتحقق نتائجه المرجوة. والتوازنات المطلوبة في نظام إدارة الأداء من نوعين، الأول هو التوازن الداخلي بين المدخلات والعمليات والمخرجات في النظام، وكذلك التوازن بين أنواع المدخلات ذاتها، وبين العمليات المختلفة، وبين المخرجات. والنوع الثاني من التوازن في نظام إدارة الأداء هو التوازن الخارجي بمعنى التكيف والتعادل مع متطلبات البيئة المحيطة ومتغيراتها، سواء كانت البيئة التنظيمية والتقنية داخل المنظمة، أو البيئة الخارجية في المجتمع الذي تتواجد به المنظمة.

ويبين الجدول التالي أهم التوازنات المطلوبة في نظام إدارة الأداء:

مجال التوازن	أهمية التوازن
توازن الأداء مع بيئة العمل الداخلية.	افتقاد هذا التوازن يؤدي على ظهور الطاقات العاطلة، أو الإسراف في استخدام الموارد دون تحقيق مخرجات.
توازن الأداء بين الأفراد في مجموعة العمل الواحدة.	يضمن هذا التوازن وصول جماعة العمل في وقت واحد إلى النتائج المرجوة على نفس مستوى الجودة.
توازن أداء مجموعات العمل المتكاملة.	يضمن هذا التوازن تكامل الأنشطة بين قطاعات المنظمة، وتفادي ظاهرة نقاط الاختناق حين تتخلف بعض العمليات أو تختل جودتها.
التوازن بين مهارات ورغبات القائم بالأداء.	يحقق هذا التوازن الشرط الأساسي في كفاءة الأداء حيث يقبل الفرد على العمل الذي يحبه وتتوفر له القدرة على تنفيذه.
توازن الأداء بين الفترات الزمنية المختلفة.	يحقق هذا التوازن استقرار مستويات الإنتاجية وتفادي الطفرات أو الانهيارات التي تنشأ معها الخسائر أو العجز عن مواكبة احتياجات السوق.
توازن الأداء مع عناصر المنظمة التنظيمية والمادية والتقنية.	يمثل الأداء حلقة في سلسلة القيمة Value Chain التي يجب أن تتماسك وتتناسق حلقاتها حتى يتحقق الإنتاج المخطط.
توازن الأداء مع نظم التقييم والحوافز.	يحقق هذا التوازن الرضا النفسي للقائمين بالأداء إذ يتكافأ ما يحصلون عليه مع المستوى الحقيقي للجهد المبذول.

ويقصد بالتوازن في الحالات السابقة جميعاً الترابط والتناسق والتكامل، بحيث تكون عمليات الأداء Performance Processes متناسقة ومتناغمة مع

الموارد الداخلة إليها في نظام الأداء، وكذلك تتناغم عمليات الأداء مع المخرجات التي تنتهي إليها، ومن ثم تتناغم أجزاء نظام الأداء الثلاث [المدخلات، العمليات، المخرجات] مع بيئة النظام ذاتها أي المناخ المحيط. وبذلك تتأكد الصفة الأساسية والجوهرية في نظام إدارة الأداء وهي التكامل بحيث تكون الإدارة على بينة من أن الوصول إلى نتائج الأداء المستهدفة لا يتحقق إلا بتطبيق نظام إدارة الأداء بجميع عناصره، وتجنب الخطأ الشائع في كثير من المنظمات إذ تأخذ بعض عناصر النظام مثل عملية تقييم الأداء دون تطبيق عمليات تخطيط وتوجيه وتشخيص الأداء.

- **المدخلات في نظام إدارة الأداء**

يتجه نظام إدارة الأداء إلى تأليف منظومة متناغمة من ثلاثة عناصر رئيسية هي "العمل" المطلوب أداءه، و"الفرد"[أو الأفراد] الذي سيعهد إليه بتنفيذ العمل، وذلك في إطار ولمصلحة " منظمة" معينة. ومن ثم تكون المدخلات أي المواد الخام التي يبني عليها نظام إدارة الأداء هذه المنظومة المتناغمة هي كل المعلومات عن هذه العناصر الثلاثة. ونبين فيما يلي أهم تلك المعلومات:

خصائص العمل	خصائص الفرد	خصائص المنظمة
طبيعة العمل ومكوناته الرئيسية.	الصفات الشخصية والتكوين النفسي والاجتماعي.	طبيعة نشاط المنظمة وأهدافها.
الظروف النفسية والاجتماعية المصاحبة للعمل.	التأهيل العلمي والتدريب.	فلسفة وسياسات الإدارة.
التقنيات المستخدمة في أداء العمل.	القدرات والمهارات السلوكية، القيادية، والتقنية.	طبيعة التنظيم الهيكلي وموقع العمل في التنظيم.
معايير العمل من حيث الكمية،الوقت،التكلفة، الجودة	الأهداف والطموحات الشخصية.	أوضاع المنظمة المالية ومركزها التنافسي.
علاقة العمل بأعمال أخرى داخل المنظمة.	الاستعداد للنمو المهني والرغبة في التقدم الوظيفي.	الأوضاع الاقتصادية العامة وتأثيراتها على المنظمة.
علاقات العمل بجهات خارج المنظمة.	الخبرات السابقة في أعمال ذات علاقة.	المستوى التقني السائد في المنظمة.

- **عمليات نظام إدارة الأداء**

يشمل نظام إدارة الأداء مجموعة من العمليات المتكاملة والمترابطة تستهدف استثمار المعلومات المتاحة عن الأعمال والموارد البشرية والمنظمة [مدخلات النظام] في إعداد خطط الأداء وآليات توجيهه وتشخيصه ومتابعته وتقييمه، والغرض النهائي توفير آليات لتصحيح الأداء وتحسينه وتطويره، ثم تقدير وتعويض القائمين بالأداء.

وتبدأ عمليات إدارة الأداء بعملية أساسية هي تخطيط الأداء إذ هو نقطة البداية المنطقية والذي يعتمد على المشاركة الفاعلة بين الرئيس والفرد المسند إليه العمل للاتفاق على عناصر ومكونات العمل أي ما يجب على الفرد القيام به من واجبات ومهام تحقيقاً للأهداف أو النتائج المتوقعة. ويتضمن تخطيط الأداء الإجابة عن أسئلة مهمة ينبغي أن تكون واضحة تماما لكل من القائم بالعمل ورئيسه تتعلق بحجم أو كمية الأداء، والسرعة الواجبة في الأداء، فضلاً عن مستويات الجودة وحدود التكلفة المسموح بها في الأداء. كما تحتاج عملية تخطيط الأداء إلى التعرف مسبقاً على مكان تأدية العمل موضع التخطيط ، وما هي الأعمال الأخرى ذات العلاقة التي تشكل عملية كاملة Process وتعيين المسئول عنها.

ثم تنتقل إدارة الأداء إلى إعداد خطط وبرامج وآليات توجيه الأداء بمعنى اختيار السبل وأنماط القيادة والإشراف التي تحقق مساندة القائمين بالعمل والتأكد من فهمهم لمطالب الأداء كما حددتها الخطط المعتمدة، وتوفير المساندة المستمرة لهم من جانب القادة والمشرفين لتمكينهم من الأداء حسب المواصفات وبالمعدلات ومستويات الجودة المطلوبة، وإرشادهم لتجنب الأخطاء والسلبيات وتدارك المشكلات قبل وقوعها أو فور حدوثها حتى لا تتراكم تأثيراتها السالبة على الأداء.

وتستمر إدارة الأداء لاستكمال الغاية منها وهي الوصول إلى مستويات الأداء التي تحقق الإنجازات المستهدفة وتوفر للمنظمة القدرات التنافسية التي تميزها عن المنافسين، ومن ثم تبدأ عملية مهمة هي متابعة وملاحقة الأداء ورصد اتجاهاته ومستوياته أولاً بأول ومقارنته بالمستويات المخططة، وبالتالي تحصر الانحرافات بين الأداء الفعلي والأداء المستهدف وهي ما يعبر عنها بـ " فجوة الأداء" والتي تمثل مشكلات لا تريد الإدارة لها أن توجد أو تستمر. ومن ثم يكون تحليل أسباب هذه الفجوة وتشخيصها وتبين مصادرها والعوامل المغذية لها من أهم عناصر إدارة الأداء التي توفر المعلومات الضرورية لمعالجة

انحرافات الأداء من ناحية، والعمل على تجنب تكرارها بمعالجة الأسباب المنشئة لها من ناحية أخرى.

ويتزامن مع عملية متابعة وتشخيص الأداء عملية تقييم الأداء Performance Evaluation، وهي المعنية بتقدير الإنجازات المتحققة والقيمة المضافة الناتجة عنها بالقياس إلى الموارد المستغرقة في تحقيقها [أي قياس الإنتاجيةProductivity]، وتحديد مدى الفعالية بمعنى الوصول إلى الأهداف المطلوبة من الأداء بالحجم و في الوقت وبالجودة والتكلفة المستهدفة [أي قياس الكفاءة Efficiency]. وتزيد أهمية عملية تقييم الأداء حين تتم مقارنة نتائج الأداء في المنظمة على فترات تاريخية أو المقارنة بنتائج الأداء في المنظمات المنافسة الوطنية أو المنظمات الأحسن في العالم [أي تطبيق عملية القياس المرجعي Benchmarking].

وتستكمل إدارة الأداء دورها المهم في تفعيل الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية بعمليتين مهمتين هما تحسين الأداء Performance Improvement وتطوير الأداء Performance Development. وتشير العمليتان إلى مجموعات الإجراءات المتكاملة والمستمرة الهادفة إلى التخلص من عيوب الأداء أيا كانت مصادرها الكامنة في العمل ذاته أو الأفراد القائمين بالعمل أو في ظروف وخصائص المنظمة، وذلك دون استثمار أموال طائلة في تطوير النظم أو شراء المعدات والتقنيات الجديدة [تحسين الأداء]. وكذلك العمل على الانتقال إلى مستويات أفضل وأحسن من تقنيات الأداء وترتيباته شاملة تطوير المدخلات والعمليات المخرجات،أي الاستثمار في اقتناء تقنيات جديدة، وابتكار نظم وآليات متقدمة للأداء[تطوير الأداء].

وفي النهاية تكون نتائج الأداء ومستويات تقييمه وتقدير أسباب الانحرافات البادية فيه هي أسس تقدير العاملين القائمين بالأداء وتعويضهم عن جهودهم سلباً وإيجاباً من خلال نظم الحوافز الإيجابية والسلبية، وكذا نظم الترقية وتطوير الأوضاع الوظيفية للعاملين بحسب مستوياتهم في الأداء.

- مخرجات نظام إدارة الأداء

تتمثل مخرجات إدارة الأداء في وثيقتين مهمتين هما وثيقة "توصيف العمل" Job Description، و"وثيقة خطة الأداء" Performance Plan واللتين يجمعهما " دليل الأداء" Performance Manual. والوثيقة الأولى معروفة

ومشهورة في أوساط إدارة الموارد البشرية التقليدية باعتبارها أحد المستلزمات الروتينية التي يندر الاسترشاد بها في توجيه الأداء فعلاً وتكتفي معظم المنظمات بالاحتفاظ بها في أضابير إدارة الأفراد أو الموارد البشرية بحسب التسمية. أما الوثيقة الثانية فلا توجد إلا حيث تطبق المنظمة نظام إدارة الأداء، وتعتبر بمثابة التعاقد الفعلي بين الإدارة وبين القائم بالعمل.

وثيقة
خطة الأداء
Performance Plan

دليل الأداء
MANUAL

وثيقة
توصيف العمل
Job Description

[شكل رقم 1]

كما ينتج عن نظام إدارة الأداء المخرجات المهمة التالية:

- مقاييس للأداء الفعلي من حيث الكمية،الوقت، الجودة،والتكلفة.
- معلومات عن انحرافات الأداء [نتيجة المقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المستهدف].
- تشخيص الأداء وتحديد أسباب الانحرافات ومداخل علاجها.
- معلومات لتحسين وتطوير الأداء .
- أسس مكافأة وتقدير الأداء.

2. الإعداد لبناء نظام إدارة الأداء

يمثل الإعداد لبناء نظام لإدارة الأداء في منظمة تأخذ بهذا الأسلوب لأول مرة عملية مهمة تترجم إجراءات ومنهجية الإدارة الاستراتيجية، حيث تتضمن الخطوات المعروفة في تطبيقات الإدارة الاستراتيجية على النحو التالي:

- التحليل الاستراتيجي للمناخ.
- الرؤية الاستراتيجية الشاملة للمناخ الداخلي والخارجي.
- التقدير السليم للمتغيرات الاقتصادية والتقنية ومواقف القوى المنافسة، وتقييم أوضاع السوق وفرص الحركة والمناورة في مواجهة قوى المنافسة.
- التقدير السليم للإمكانيات والقدرات الذاتية المتاحة ، وموقف الموارد البشرية.

وتهدف عملية الإعداد الإستراتيجي إلى تهيئة المنظمة للتعامل مع فرص الأداء والتغلب على معوقاته التي كشفت عنها عملية تحليل المناخ، وتتضمن العمليات الفرعية التالية:

- إعادة هندسة التنظيم والعمليات والإدارة واستثمار الدروس المستفادة من الخبرة المتراكمة.
- تطوير هيكل الموارد البشرية واستثمار قدراتهم العلمية والذهنية لتطوير الأداء .
- التطوير التقني وابتكار أساليب جديدة بقدرات وموارد محلية للتغلب على موانع الأداء.
- التهيئة المعنوية للعاملين لتحقيق القدرة على استيعاب وقبول متطلبات الأداء.

3. تهيئة وإعداد الأفراد لتقبل نظام إدارة الأداء

يتوقف نجاح نظام إدارة الأداء في التطبيق على قبول الأفراد له وإقبالهم على التعاون مع الإدارة في تفعيله. ويقتضي هذا أن تتوفر لهم خلفية واضحة عن أهمية النظام وأسباب التجاء الإدارة إلى تطبيقه، والعناصر التي يتضمنها ومسئولياتهم في التطبيق. ويتم تعميق مشاركة العاملين في تفعيل نظام إدارة الأداء من خلال تشجيع المشاركة في تحليل المشاكل، والتعبير عن الأفكار الجديدة ورفع القيود عن حرية التفكير، وتفعيل مشاركتهم في اتخاذ القرارات، وتحميلهم نصيب من المسئولية مع تشجيع التنوع والبعد عن النمطية.

وتستخدم الإدارة آليات متعددة لتنفيذ توجهها نحو تنمية مشاركة العاملين في إدارة الأداء منها نظم الحوافز المرتبطة بالأداء، والمحاسبة على النتائج، ودفع العمل الجماعي، وتنمية وحدات الأعمال الإستراتيجية التي تعتبر كيانات شبه مستقلة تحاسب على النتائج وتكون لها كل الصلاحيات لتخطيط الأداء وتحديد أساليبه.

كما تتبع الإدارة الخطوات المهمة التالية لتعميق مشاركة العاملين في تخطيط وإدارة الأداء:

- فتح قنوات الاتصال والحوار بين الإدارة و بين العاملين.
- تدريب الرؤساء على الاستماع للعاملين والبعد عن إصدار الأوامر والتوجيهات دون التماس آرائهم.

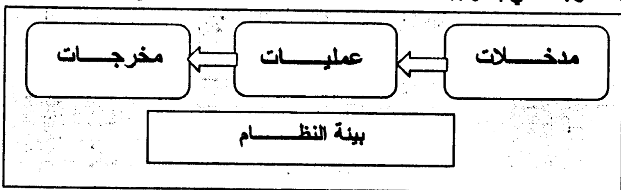
- تدريب الرؤساء على ضرورة الإجابة عن تساؤلات العاملين ومناقشة مقترحاتهم.
- تكليف الأفراد بالكشف عن مشكلات العمل واقتراح الحلول البديلة لهـــا.
- تجنب انفراد الرؤساء باتخاذ القرارات في جميع الموضوعات المطروحة.

4. إعداد التنظيم لاستيعاب نظام إدارة الأداء

تعمد الإدارة إلى تطوير التنظيم بما يتناسب مع متطلبات إدارة الأداء، وتبينت المنظمات المعاصرة أن التنظيم الأنسب لاستيعاب وتطبيق نظام إدارة الأداء يقتضي التحول نحو الهياكل التنظيمية البسيطة التي تتسم بالتفلطح واتساع نطاق الإشراف، مع التوسع في استخدام فرق العمل ذاتية الإدارة كأساس لتنظيم العمل، وتطبيق أفكار التمكين وإشراك العاملين في اتخاذ القرارات. كذلك يتطلب التطبيق الفعال لإدارة الأداء الاستخدام المكثف لتقنية المعلومات والاتصالات. والنتيجة النهائية أن تميل تلك التنظيمات إلى الحجم الصغير.

5. بناء نظام معلومات الأداء

نظام المعلومات أسلوب منظم ومتكامل لتجميع المعلومات المتعلقة بمجال معين من مجالات النشاط وتبويبها وتصنيفها وتحليلها لاستنتاج المؤشرات المساندة لاتخاذ القرارات، فضلاً عن توفير الإحصائيات والتقارير التي تصف الواقع وتسجل الماضي . ويتشكل نظام المعلومات من المخلات والعمليات والمخرجات في إطار بيئة المنظمة المعينة كما يبين الشكل التالي:



[شكل رقم 2]

ويهدف نظام معلومات الأداء إلى توفير المعلومات الصحيحة والحديثة والمتجددة عن الأداء الجاري في المنظمة وفق خطط الأداء المعتمدة، وتيسير المتابعة والملاحقة للأداء آنياً وفي الوقت الحقيقي Real Time من أجل تحقيـــق الأهداف التالية:

- رصد الأداء الفعلي في جميع مراحله وعلى كافة مستويات النشاط في المنظمة.
- توفير معلومات متجددة تسهم في الكشف المبكر عن فجوة الأداء، وبيان الفروق بين الأداء الفعلي والأداء المستهدف.
- توفير معلومات تفصيلية وسريعة عن أسباب الانحراف في الأداء الفعلي [سلباً وإيجاباً] عن الأداء المستهدف.
- توفير معلومات تسهم في البحث عن مداخل لعلاج فجوة الأداء، فضلاً عن فرص ومجالات تحسين وتطوير الأداء.

وفي جميع الأحوال، فإن نظام معلومات الأداء هو الوسيلة الفعالة لمساندة ودعم عمليات اتخاذ القرارات في كل ما يتعلق بتطبيق وتطوير نظام إدارة الأداء والوصول إلى أهدافه. وفي سبيل بناء نظام فعال لمعلومات الأداء ينبغي تحديد الأهداف المحددة المرغوبة، وتحديد المتغيرات [أي مجالات وعناصر وآليات الأداء] التي يرصدها النظام، ثم تفصيل أنواع ومصادر وأساليب جمع المعلومات المطلوبة، ثم تحديد استراتيجية تحليل وعرض المعلومات. أي أن تصميم وبناء نظام لمعلومات الأداء يتعامل مع قضايا تحديد مدخلات وعمليات ومخرجات النظام والتي يمكن رصدها على النحو التالي:

- **مدخلات نظام معلومات الأداء**

وتشمل البيانات التي تصف سلوك وحركة عناصر الأداء المختلفة سواء وفق الخطة المعتمدة[الأداء المستهدف]، أو ما يتم فعلاً في موقع العمل [الأداء الفعلي]:

- بيانات عن أعداد و خصائص الأفراد.
- بيانات عن المستلزمات المادية للأداء.
- بيانات عن الاعتمادات المالية للأداء.
- بيانات عن كميات وأوقات الأداء.
- بيانات عن جودة الأداء.
- بيانات عن تكلفة الأداء.
- بيانات عن البيئة المادية للأداء.
- بيانات عن الجوانب التنظيمية المتصلة بالأداء.
- بيانات عن التقنيات المستخدمة في الأداء.
- بيانات عن مشكلات الأداء.

- **عمليات نظام معلومات الأداء**

تتعامل عمليات نظام الأداء في الحصول على البيانات المطلوبة وتشغيلها وتحويرها إلى معلومات تكون أساساً لاتخاذ القرارات. وتلك العمليات هي:

- حصر مصادر البيانات المطلوبة من الجهات المختلفة المتصلة بالأداء سواء الأفراد القائمين بالأداء، الرؤساء المباشرين، الإدارات والأقسام ذات الصلة، والمصادر الخارجية مثل العملاء والموردين.
- التجميع المنظم للمعلومات بالوسائل والتقنيات المناسبة لنوع البيان ومصدره، والتي تشمل عادة الملاحظة الشخصية وتسجيل البيانات بواسطة المشرفين، التسجيل الآلي للبيانات مع أداء العمل فعلاً باستخدام تقنيات المعلومات والحاسبات الآلية وتقنية الاتصالات حيث تكون آلية جمع البيانات مدمجة في المعدات والأجهزة المستخدمة في الأداء، أومن خلال تقارير ونماذج يكون القائم بالأداء مسئولاً عن استيفائها أثناء أو بعد انتهاء الأداء.
- تبويب وتصنيف البيانات حسب متطلبات عمليات الأداء.
- تحليل البيانات واستخراج المؤشرات الدالة على حركة واتجاهات الأداء.
- تداول وتوزيع المعلومات وفق الصلاحيات المعتمدة للمشرفين على الأداء ولإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية وغيرها من الإدارات المعنية بالأداء.
- الحفظ المنظم للمعلومات واسترجاعها حسب الحاجة.
- تجديد وتحديث المعلومات بمتابعة المتغيرات ذات التأثير من داخل المنظمة وخارجها.

- **مخرجات نظام معلومات الأداء**

ينتج نظام معلومات الأداء مجموعة من المخرجات على النحو التالي:

- إحصائيات تصف حركة الأداء واتجاهاته على المستوى التفصيلي الذي تحدده خطة تجميع البيانات، وتتناول الأداء في أبعاده المختلفة من حيث الكمية، الوقت، التوقيت، الجودة، التكلفة.
- مؤشرات الأداء والتي تنقسم في الأساس إلى مؤشرات مبكرة Leading Indicators وتبين الاتجاهات المتوقعة أو المحتملة للأداء

وتساعد الإدارة بالتالي في توقي انحراف الأداء بالتدخل السريع وفي وقت مناسب لمنع تراكم الأسباب المؤدية إلى الانحراف. والنوع الثاني هو المؤشرات اللاحقة Lagging Indicators والتي توضح تفاصيل ما حدث سواء بالإنجاز الإيجابي أو التخلف والتعثر في الأداء. وتلك المؤشرات اللاحقة تفيد في التحليل المتعمق للأسباب والكشف عن مداخل التحسين والتطوير.

- التقارير التحليلية التي تتناول قضايا محددة وتعرضها تفصيلياً مع عرض الأسباب والعوامل المؤثرة فيها، والبدائل المتاحة للتعامل معها من واقع ما تدل عليه الإحصائيات والمؤشرات.

خلاصـــــــة

- إن بناء نظام لإدارة الأداء يتطلب كثيراً من الجهد في الإعداد والتحضيـــر.
- أهمية إشراك العاملين في مراحل بناء النظام المختلفة لضمان تأييدهم للنظام وتفاعلهم مع أهدافـــــــــــــــــــــه.
- إن مقاومة التغيير صفة إنسانية أساسية يجب على تقليلها بالإعداد الجيد والمشاركة الفاعلة من جميع المعنيين بموضوع إدارة الأداء.

المبحث الثالث

تخطيـــــــط الأداء
Performance Planning

1. تعريف تخطيط الأداء

تخطيط الأداء عملية تهدف إلى إرساء البنية الأساسية التي يقوم عليها الأداء الفعال لأي عمل أو مهمة، وهي تحديد هذا العمل وتوصيفه وفقاً للتصميم التقني المناسب، وأخذاً في الاعتبار قدرات وطاقات الموارد البشرية التي يمكن توفيرها للعمل، وكذلك مع اعتبار ظروف المنظمة وإمكانياتها والمناخ المحيط بها. وتتضمن مهام تخطيط الأداء ما يلي:

- تحديد المهام والواجبات والمسئوليات التي ينبغي على الفرد [الأفراد] القيام بها خلال فترة زمنية محددة.
- تحديد المساعدات اللازم توفيرها للفرد [الأفراد] سواء من جانب رئيسه أو من أطراف أخرى في المنظمة.
- تحديد المجالات التي يشملها العمل والعلاقات مع أفراد أو مجموعات عمل آخرين.
- توقع المشكلات والمعوقات التي يمكن أن تعطل الأداء وتقلل من الإنتاجية والفعالية عن المستويات المستهدفة.
- تحديد النتائج Results القابلة للقياس التي ينبغي أن الوصول إليها من أداء الأعمال المحددة.
- تحديد أولويات المهام وتتابعها أو تزامنها في كل عمل، وتنسيق هذه الأولويات بين الأعمال المتكاملة أو ذات العلاقة حسب تقنيات الأداء المستخدمة.
- تحديد مراحل العمل ومستويات التكلفة والجودة المستهدفة.
- تحديد الصلاحيات الممنوحة للفرد لتمكينه من الأداء على الوجه المطلوب.

وبذلك يوفر تخطيط الأداء أساساً موضوعيا يهيئ لمنظمة نحو التطبيق الفعال لفكرة " الإدارة بالأهداف أو " الإدارة بالنتائج " وبناء درجة عالية من الفهم المشترك بين الفرد القائم بالعمل وبين رئيسه.

2. عملية تخطيط الأداء

تتضمن عملية تخطيط الأداء مجموعة العمليات الفرعية التالية: الإعداد والتحضير، المناقشة والتصميم، والصياغة والاعتماد. وسنعرض لكل من تلك العمليات باختصار فيما يلي:

- **الإعـداد والتحضيـر**

وتهدف هذه العملية إلـى:

- حصر المعلومات عن الموقف العام للمنظمـــــــــــــــــــــــة.
- تحليل المناخ الداخلي ورصد نقاط القـــوة ونقاط الضعـــــــــــف.
- تحليل المناخ الخارجي وتبين الفرص والمعوقـــــــــــــــــــات.
- عمل القياس المرجعي Benchmarking للتعرف على مستويـــــات الأداء الأفضل لدى المنافسين.
- رصد التطورات التقنية وتأثيراتها المحتملـــــــــــــــــــــة.
- دراسة أهداف وخطط المنظمة ووحداتها المختلفـــــــــــــــــة.

ومن مجمل تلك المعلومات يمكن بناء التوجهات الاستراتيجية للأداء بشكل عام، وتحديد التوجهات لكل عمل من الأعمال الرئيسية ضمن عمليات المنظمة المختلفة.

- **المناقشة والتصميم**

وغرض هذه الخطوة في عملية تخطيط الأداء مناقشة الفرد القائم بالعمل في نتائج الإعداد والتحضير، والتعرف على معطيات الموارد البشرية بالنسبة للمستويات الأفضل للأداء والتقنيات والظروف الملائمة للأداء من وجهة نظر المسئولين عن التنفيذ والمرتبطين بواقع العمل في المنظمة[1]. وتكون نتيجة هذه الخطوة هي الاتفاق بين الإدارة والقائمين بالعمل [أو من يمثلهم كالنقابات مثلاً]

---

[1] بالنسبة للمنظمات الجديدة أو الأعمال التي يتم تخطيطها لأول مرة ولا يوجد عاملين يمكن الرجوع إليهم لاستقاء المعلومات اللازمة، يتم الأخذ بفكرة القياس المرجعي والتصميم في ضوء الأسس العلمية والتقنيات المتاحة في مجال عمل المنظمة.

على توصيف العمل المطلوب بدقة وتفصيل. كما يتم الاتفاق بوضوح على مكونات العمل الرئيسية التالية:

- تقنيات الأداء ومعايير الأداء المقبـــــــــــــول.
- إجراءات الأداء وتتابعها أو تزامنهـــــــــــــا.
- المسئوليات المحـــددة للقائـــــــــــــم بالأداء.
- الصلاحيات وحدود الحركة المسموح بها للقائم بالعمل.
- النتائج المستهدفـــــــــــــــــــــــة للأداء.
- أسس تقييم وتقديـــــــــــــــــــــــر الأداء.

وتمثل هذه الخطوة عملية تدريب وتهيئة للعاملين لكسب اقتناعهم وتأييدهم لنظام إدارة الأداء، وبيان منافعه لهم وللمنظمة، ومن ثم تقل مقاومتهم له ويقبلون على تطبيقه مطمئنين.

- الصياغة والاعتماد

وتهتم هذه الخطوة بتقنين ما تم الاتفاق عليه وصياغة مكونات الأداء في وثيقتي " وصف العمل" و" خطة الأداء". كذلك تشمل هذه الخطوة مجموعة الإجراءات المهمة التالية:

- حصر المساعدات اللازمة لتمكين الموارد البشرية مـن الأداء.
- تنسيق خطة الأداء مع باقي الخطط للأعمال الأخرى بالمنظمة.
- تنسيق خطط الأداء مع الخطة العامـة للمنظمـــــــــــــة.

- نموذج لاجتماع تخطيط الأداء

يعتبر الاجتماع بين الرئيس والقائم بالعمل من أجل تخطيط الأداء هو أهم مراحل العملية، ويهدف إلى خلق الشعور بالثقة والمنفعة المتبادلة والتأكيد على المسئولية المشتـــركة عن تخطيط الأداء بين الإدارة والعاملين،وتجنب إرسال رسائل خاطئة إلى القائم بالعمل قد توحي إليه أنه موضع مساءلة أو أن الجلسة ستتحول إلى جلسة تقييم أداءه وليس تخطيط الأداء المستقبل حيث يلاحظ أن أهم الأخطاء التي يقع فيها المديرون هي الخلط بين تقيـيم الأداء وإدارة الأداء.

وعادة يبدأ الرئيس بتوضيح الغرض من الاجتماع ويركز على فكرة تخطيط الأداء باعتبارها مسئولية مشتركة للطرفين، ثم يشرك المرؤوس بسرعة

في العملية بطلب رأيه، ويعتمد الرئيس النابه في هذا الاجتماع على أسلوب الحوار السريع الذي يتيح للمـــرؤوس فرصة التعبير عن آراءه بيسر، ويراعي أن تكون مشاركته في الاجتماع في شكل فتح قنوات الحوار مع القائم بالعمل أكثر من أن يتخذ موقف المحاضر الذي يخبره بما يجب عليه عمله، إذ من المفيد أن يكون دور العامل أكبر في التوصل إلى تحديد لمهام وواجبات العمل.

ثم تكون الخطوة التالية هي استعراض المعلومات المتاحة عن المنظمة وأنشطتها والظروف التي تعمل فيها وذلك لبناء قاعدة من الفهم المشترك بين الطرفين، ويشرك الرئيس المرؤوس في التعرف على خلاصة المعلومات التي أنتجتها مرحلة الإعداد والتحضير. وبناء على ذلك تجرى محاولة لتحديد مهام وواجبات العمل والأهداف المحددة التي تريد الإدارة تحقيقها من وراءه ، مع التركيز على تحديد أهداف العمل وليس فقط الإجراءات والجوانب الآلية في الأداء، على أن يتم التعبير عن الأهداف في شكل نتائج ملموسة قابلة للقياس، وتحديد الوقت المحتمل لتحقيق كل هدف.

ويتبع الاتفاق على أهداف العمل توضيح وإقرار معايير قياس وتحديد مدى النجاح في الأداء من حيث الكمية / القيمة،التقنية،التكلفة،السرعة / الوقت، والجودة. ويراعى أن يتطرق الاجتماع إلى التفكير في المعوقات والتهديدات المحتملة أو المتوقعة [أو القائمة فعلاً] التي قد تحول دون تحقيق الأهداف والالتزام بالمعايير المتفق عليها، والبحث في سبل التغلب عليها وتضمين خطط الأداء مساحات احتياطية لمواجهة تلك المعوقات، واقتراح الإجراءات التكميلية والموارد الإضافية التي ينبغي أن تشملها خطط الأداء لتهيئة الظروف لتمكين العامل من الأداء حسب المخطط. ومن هذه الإضافات عمليات إعادة هندسة العمليات، عمليات إعادة تنظيم وهيكلة الإدارات ، تجديد الآلات واستحداث تقنيات، وتدريب أو إعادة هيكلة القوى البشرية بالمنظمة.

كذلك يتطرق الاجتماع إلى مناقشة الأولويات والاتفاق على الصلاحيات اللازمة للقائم بالعمل وذلك بالتنسيق مع الخطة العامة للمنظمة ومتطلبات العملاء، وضمان التوافق مع مجموعات العمل الأخرى ذات العلاقة في المنظمة. وفي نهاية الاجتماع تتجمع حصيلة مهمة من المعلومات يصير ترجمتها إلى وثيقتي " وصف العمل" و" خطة الأداء" كما قدمنا.

وتتبلور نتيجة تخطيط الأداء في توفر المعلومات التالية للقائم بالعمل ورؤساءه:

- المسئوليات الأساسية للفرد [الأفراد] خلال الفترة الزمنية المحددة للأداء؟.
- معايير الحكم على كفاءة الفرد[الأفراد] في أداء مهام العمل ؟.
- المدى الزمني المتفق عليه لتنفيذ مهام العمـــــــل؟.
- صلاحيات الفرد[مجموعة العمل] في أداء العمـــــــل؟.
- المتطلبات التنظيمية اللازمة لتمكين الفرد[الأفراد] من أداء العمل بكفاءة.
- المهارات والقدرات الضـــرورية لأداء العمـــــــل؟.
- المساعدات التي يحتاجها الفرد [مجموعة العمل] لأداء العمل بكفـــاءة؟.
- التدريب اللازم لتمكين الفرد[مجموعة العمل] من أداء العمل بكفـــاءة؟.
- تأثيـر عمـل الفـرد[مجموعـة العمـل] علـى بـاقي الأعمـال فـي الوحـدة التنظيمية المعنية بالعمل، وكذا على مجمل أعمال المنظمـــة؟.
- المتغيرات ذات التأثير علـــــــــــــــى الأداء؟.
- كيفية التصرف في ظروف الأزمـــــــــــــــة؟.

المبحث الرابع

توجيـــــــه الأداء
Directing Performance

1. الفكرة الأساسية

إدارة الأداء عملية مستمرة تبدأ بتخطيط الأداء وتنتهي بالتحسين والتطوير في ضوء التقييم والتشخيص المستمر للأداء والقائمين عليه والظروف المحيطة بهم. وقد يصل الأداء إلى المستويات المخططة والمستهدفة أو لا تتحقق تلك الأهداف. ولا تملك الإدارة الانتظار لتتبين مدى تحقق نتائج الأداء في نهايته، بل تحاول أن توفر الظروف الموضوعية التي تسمح بتدفق الأداء بسهولة ويسر أثناء العمل من خلال أساليب القيادة والمساندة التي تتضمنها عملية مهمة في نظام إدارة الأداء هي " توجيه الأداء".

ويمثل توجيه الأداء عملية اتصال مستمرة بين الرئيس والقائم [القائمين] بالعمل لضمان توفر الظروف المساعدة على تنفيذ الأداء حسب الخطة، ومواجهة التغيرات في ظروف الأداء سواء بسبب متغيرات خارجية تقع في المناخ المحيط مثل التحولات السياسية والاقتصادية أو الطفرات التقنية، أو كانت هذه المتغيرات عائدة إلى القائمين بالعمل أنفسهم حيث تتغير مستويات المهارة والقدرة ودرجة التحمس للعمل بين العاملين لأسباب مختلفة. وقد تحدث الاختلالات في مستويات الأداء لما قد يصيب الطاقات الإنتاجية من أعطال أو تقادم. وفي جميع الأحوال تصبح الإدارة معنية بالاطمئنان إلى استمرار ظروف التنفيذ ومعدلات الأداء وفق الخطط المعتمدة والكشف مبكراً عن اتجاهات الخلل فيها.

2. العناصر الأساسية في توجيه الأداء

عملية توجيه الأداء هي عملية معلوماتية اتصالية في المقام الأول تتضمن متابعة ورصد مستويات الأداء الفعلي والظروف المحيطة، وتزويد العاملين بالمعلومات المتجددة التي تساعدهم في إعادة توجيه الأداء في الاتجاهات الصحيحة، وتمكين القائمين بالأعمال من السيطرة على الأداء وظروفه. وتقع مسئوليات توجيه الأداء على عاتق القيادات الإدارية والتقنية على كافة المستويات وبحسب توزيع الأدوار والصلاحيات بينهم.

- **متابعة مستويات وظروف الأداء**

وتتضمن هذه العملية المتابعة الفورية [الآنية] بقدر المستطاع لتقدم الأداء ومعدلات الإنجاز، والمقارنة أولاً بأول مع الخطط المعتمدة. كذلك تكون ملاحظة المناخ الداخلي للمنظمة وما يطرأ عيه من تحولات، ومراقبة الظروف الخارجية المحيطة بالمنظمة من الإجراءات المهمة في التعرف على احتمالات

تحقق مستويات الأداء المستهدفة، والكشف المبكر عن المشكلات والمعوقات. وكما يبدو فإن هذه المتابعة والملاحظة الآنية إنما تعتمد في المقام الأول على كفاءة نظم المعلومات ودقتها في رصد الأداء الفعلي وإنتاج المؤشرات الدالة على اتجاها التطور واستنتاج المشكلات قبل وقوعها بطريقة الإنذار المبكر وهي ما يطلق عليه The Leading Indicators.

- **تزويد العاملين بالمعلومات المتجددة**

تهتم إدارة الأداء بتزويد العاملين بالمعلومات المتجددة بحسب احتياجات الأداء. وتعتبر عملية توجيه الأداء آلية مهمة يمكن من خلالها نقل الكثير من المعلومات والتوجيهات والإرشادات من الرؤساء والمشرفين إلى القائمين بتنفيذ الأعمال وذلك بغرض تحسين قدراتهم في الأداء، وتجنيبهم احتمالات الخطأ أو البعد بهم عن مناطق المشكلات التي تهدد جودة الأداء وتقلل فرص الوصول إلى النتائج المستهدفة. وتستخدم في توجيه الأداء آليات متعددة منها ما يتم بالاتصال المباشر مع الرؤساء في مواقع التنفيذ، ومنها ما يتم من عقد البرامج التدريبية وورش عمل لمناقشة مشكلات العمل ، والاجتماعات الدورية بين العاملين ورؤساءهم في العمل لمناقشة ظروف الأداء وعصف الأفكار Brainstorming للكشف عن أفكار جديدة لتحسين فرص الأداء حسب الخطط المعتمدة.

- **تمكين العاملين للأداء المتميز**

تتبلور قمة عملية التوجيه في مفهوم " التمكين" Empowerment والذي يهدف إلى تزويد العاملين بالصلاحيات التقنية والإداريه والإنسانية للقيام بالأداء على أعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية. وقد يتم التمكين بالتدريب وزيادة المعرفة، وبتوفير ظروف ومتطلبات الأداء، وبمنح الصلاحية لاتخاذ القرارات لتعديل مسار التنفيذ بحسب تغير الظروف، وبما لا يخل بأهداف ونتائج الأداء [أي أن التمكين يقصد به توفير فرصة السيطرة على ظروف الأداء والتعامل بإيجابية وحسم مع المتغيرات على مسئولية القائم بالعمل].

3. أساليب توجيه الأداء

تتعدد أساليب توجيه الأداء، فقد تستخدم اللقاءات العارضة وغير الرسمية، أو اللقاءات الرسمية بين الرئيس والعاملين تحت إشرافه لينقل إليهم ملاحظاته ويناقشهم فيما يجري على أرض الواقع ويستمع منهم إلى وجهات

نظرهم بحيث تأتي توجيهاته متناسبة مع ظروف التنفيذ وقدرات العاملين على التطبيق. كما يتم التوجيه من خلال التقارير والملاحظات المكتوبة. ولكن أفضل الأساليب بشكل عام في تحقيق أهداف توجيه الأداء هي الاتصالات المستمرة وغير الرسمية بين الرئيس والقائمين بالعمل، ونزول الرؤساء إلى أرض الواقع في أماكن الأداء ذاتها ومعايشتهم للقائمين بالعمل على الطبيعة Wandering Around .

وتزيد فعالية توجيه الأداء حين يتوجه الرؤساء إلى البحث عن فرص التحسين، والتركيز على الجوانب الإيجابية في الأداء والحرص على إعلان التقدير للأداء المتميز. كذلك من قواعد توجيه الأداء الفعال ما يلي:

- تجنب لوم وتقريع العاملين حين اكتشاف قصور في الأداء قبل تحديد أسبابه لعلها تكون ناشئة عن أوضاع لا دخل للعاملين فيها.
- تشجيع التقييم الذاتي من العاملين.
- مناقشة السلبيات بروح إيجابية.
- الاستماع بحرص لآراء العاملين.

- دور القيادة الإدارية في توجيه الأداء

القيادة الإدارية عملية فكرية بالأساس تعتمد على التوجيه والتأثير من أجل حفز الآخرين وتمكينهم من تحقيق أهداف المنظمة باستثمار الفرص المتاحة لها والتعامل الإيجابي مع المخاطر والمهددات المحيطة بها. والمتفق عليه في فكر الإدارة المعاصر أن القيادة هي التأثير في الأفراد و دفعهم إلى تحقيق النتائج التي ترجوها المنظمة وذلك بالتوجيه والريادة وليس بالفرض والضغط. لذا يهتم القادة الإداريون بتنسيق جهود الموارد البشرية، و توجيهها وإرشاد الأفراد نحو أفضل السبل لتحقيق الأهداف واستثمار الفرص السانحة.، كما يعملون على مساندة و دعم فرق العمل ذاتية الإدارة، وتنمية قدرات الأفراد على الأداء المتميز بتمكينهم من الأداء بحرية و إتاحة الفرص لهم للمشاركة في حل مشكلات العمل وإثبات قدراتهم.

- المفاهيم الحديثة للقيادة الإدارية وعلاقتها بإدارة الأداء

مع نمو أفكار وتقنيات إدارة الأداء بدأت محاولات جادة لصياغة فكر جديد للقيادة الإدارية يعبر عن دورها المهم في إنشاء وتفعيل نظم إدارة الأداء وبما

يوضح حركية القيادة الإدارية وتوافق مفاهيمها وأساليبها مع طبيعة نظام إدارة الأداء وفلسفته الرئيسية القائمة على اعتبار القائمين بالأداء شركاء أساسيين يسهمون في تخطيط الأداء ومتابعته وتقييمه واقتراح مداخل تحسينه وتطويره، فضلاً عن بذل الجهد والطاقة في تحقيق الأداء ذاته. وتضم تلك الأفكار الجديدة ما يلي:

- القيادة تفاعل وعلاقات متبادلة بين القائد والمعاونين.
- القيادة عملية مرنة تختلف أنماطها وأساليبها حسب متطلبات الموقف.
- يعتمد القائد على سلطة التأثير والتوجيه أكثر من اعتماده على سلطة المركز أو الوظيفة.
- يتحرك القائد ويتفاعل مع تابعيه في نطاق أرحب من مجرد الإطار التنظيمي الرسمي.
- تتضمن القيادة عناصر المخاطرة وعدم التأكد العائدة إلى تأثير السلوك الإنساني.
- لا يتحقق للقائد تأثير متساو على جميع التابعين، ولا يقلل هذا من فعاليته.
- القيادة في أساسها قدرة القائد على توفير المعلومات اللازمة للأفراد بما يمكنهم من تحقيق النتائج المطلوبة منهم بكفاءة.
- تتأثر أنماط وفعالية القيادة بأشخاص القائد والتابعين في المواقف المختلفة.
- تبرز فعالية القيادة الإدارية من خلال عمليات إعداد وإدارة وتنمية الموارد البشرية في منظومة متجانسة تعكس الاهتمامات الاستراتيجية للمنظمة و متطلبات تطويرها.
- يلتزم القائد الفعال في كافة المواقف القيادية بمنطق إدارة الجودة الشاملة، ويحفز الأفراد التابعين له على التعامل وفق علاقات " المورد – العميل".
- تلعب القيادة الإدارية دوراً أساسياً في تصميم استراتيجية إعداد وإدارة و تنمية الموارد البشرية وإدماجها في الاستراتيجية العامة للمنظمة، وتنمية ثقافة محابية للتعاون بين أفرادها.
- المهمة الأساسية للقائد الإداري الفعال هي تطبيق مفاهيم وأساليب إدارة الأداء، بما تتضمنه من تحديد أهداف الأداء للفرد أو لجماعة العمل، و توفير متطلبات ومستلزمات الأداء، ثم المتابعة والتقييم والمحاسبة على النتائج و الإنجازات.

- على القائد الإداري مساندة التابعين في اكتساب المهارات والمعارف وزيادة رصيدهم المعرفي واستثماره في تطوير الأداء، وذلك باعتبار مسئوليته الأساسية هي إدارة الأداء.
- تتركز مسئوليات القيادات الإدارية العليا في تنمية طاقات ومهارات الموارد البشرية وتطوير أساليب توظيفها واستثمارها لتحقيق أهداف المنظمة وفي الوقت نفسه إرضاء العاملين وتحقيق منافعهم.
- تتحمل القيادات الإدارية مسئولية أساسية في تحديد هيكل الخبرات والمهارات والخصائص للموارد البشرية المتناسبة مع متطلبات المنظمة وتقنياتها وتطوراتها المتوقعة، وبذل العناية الفائقة لضمان توفرها.
- لا تتناقض القيادة الإدارية الفعالة مع إعمال اللامركزية، فالقائد المتفوق هو الذي ينجح في تكوين وتنمية مجموعة من القادة، وبذلك يتحول دور القائد إلى رائد، مساند، موجه، ميسر Facilitator، أو مدرب Coach، بدلاً من رئيس، مدير، مراقب، لذا يتجنب القائد الفعال في تطبيقه لمفاهيم إدارة الأداء أن يتزيد ويغالي في الإشراف و الدخول في تفاصيل عمل المساعدين، وإنما يركز على التوجهات والقضايا الأساسية في أمور الأداء ويترك لهم الغوص في التفاصيل.
- تهتم القيادة الإدارية الفعالة بتكوين فرق العمل وتنمية روح العمل الجماعي، وتيسير سبل التعاون والتكامل بين فرق العمل، ومن ثم القيام بدور المرشد والمنسق لتلك الفرق وتمكينها من خلال منحها صلاحيات متزايدة.
- من المهام الحيوية للقيادة الإدارية الفعالة العمل على شحذ وإطلاق الطاقات الفكرية والإبداعية للتابعين، وحفزهم على الابتكار وتوظيف خبراتهم ومعارفهم في أداء الواجبات المكلفين بها، ويهتم القائد الفعال بتنمية الاتصالات بينه وبين مساعديه، ويعمل على فتح القنوات وتعميق الحوار في قضايا العمل والبحث عن حلول للمشكلات وأفكار للتطوير، مع الحرص على استمرارية وشفافية الحوار مع مساعديه وفيما بينهم.

خلاصـــــــــة

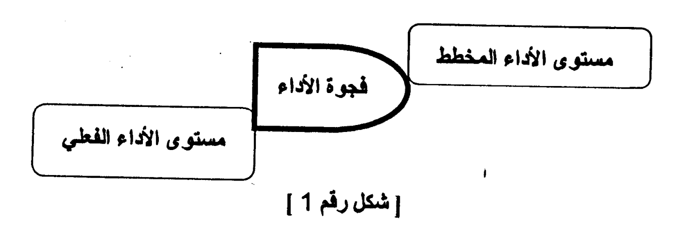
إن توجيه الأداء هو الآلية العملية لنقل أهداف وخطة الأداء إلى حيز التنفيذ الفعلي، كما يكون التوجيه من بين آليات تحسين الأداء بما يوفره من خبرات المشرفيـــــــــن.

المبحث الخامس

تشخيــــــــص الأداء

1. الفكرة الأساسية

الفكرة الأساسية في عملية تشخيص الأداء أن الأداء الفعلي غالباً ما ينحرف عن الخطة المحددة سواء من حيث الكمية، أو التوقيت، أو الجودة، أو التقنية، أو التكلفة. وتبدو واحدة من أهم مشكلات الأداء في المنظمات وهي الكم الهائل من الفقد والضياع Waste من الخامات والموارد والوقت والجهد والمال، وعدم الاستثمار الجيد للمعلومات المتاحة وإهدار ثروات المنظمات من المعلومات، ومن ثم إهدار فرص الإنتاج والربحية، وتفاقم حجم الطاقات الإنتاجية المعطلة [أي المدخلات في نظام إدارة الأداء]. وتنشأ هذه المشكلات عن أسباب عديدة بعضها ظاهر ومعروف للقائمين بالعمل والمشرفين عليهم، والبعض الآخر كامن يحتاج إلى بذل الجهد للكشف عنه والتعامل معه. ويصور الشكل التالي هذه الفكرة، حيث تدل "فجوة الأداء" على ذلك التباين بين المستهدف والمحقق فعلاً، والتي تتجه عملية تشخيص الأداء لتحديدها والبحث في أسبابها.



[شكل رقم 1]

2. عملية تشخيص الأداء

إن الغاية الحقيقية لبذل المجهود في تشخيص الأداء هي العمل على علاج أسباب القصور وتلافيها، ومن ثم توفير الأسس الموضوعية لتحسين الإنتاجية Productivity، وزيادة الفعالية Efficiency، وتنمية القدرات التنافسية Competitiveness للمنظمة. وبالتالي تتضمن عملية تشخيص الأداء إجراءات الكشف عن فجوة الأداء وتحديد طبيعتها ومدى خطورتها، ثم البحث عن مصادرها ودراسة أسبابها وتحديد الآثار الناتجة عنها، والسعي لإيجاد السبل والآليات المناسبة للتخلص منها وتحقيق تحسين الأداء.

* رصد فجوة الأداء

الغرض الأساسي من تشخيص الأداء هو رصد فجوات الأداء وتحليلها لتحديد مصادرها وأسبابها، تمهيداً للعمل على إزالتها. ويقصد برصد فجوة الأداء اكتشاف الفرق بين مستوى الأداء الفعلي [الكمية، الحجم، السرعة، الجودة، التكلفة] وبين المستوى المخطط[المستهدف]. والأساس في رصد فجوة الأداء هو الكشف المبكر عن اتجاه الأداء للانحراف والمتابعة والملاحقة المستمرة للأداء، ومن ثم يمكن تقدير أبعاد الفجوة من حيث الحجم [أي مدى التباين في الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف من الناحية الكمية]، ومدى التأثير على نتائج المنظمة وموقفها التنافسي، والتكلفة المترتبة على عدم تحقيق الأداء المخطط. كذلك يكون رصد الفجوة بحصر مدى تكرارها وانتشارها في مجالات الأداء المختلفة أو انحصارها في مجال معين.

* تحديد مصادر فجوة الأداء

ليس المهم فقط التعرف على فجوة الأداء، بل أيضا تحديد مصادرها سواء من داخل المنظمة وما بها من نظم وعناصر أو من خارجها. ويبين الجدول التالي المصادر الداخلية والخارجية المحتملة لفجوة الأداء:

المصادر الداخلية	المصادر الخارجية
4. تصميم العمل.	3. متغيرات السوق.
6. قدرات العاملين.	5. تحركات المنافسين.
8. دوافع العاملين.	7. تغير طلبات وتوقعات العملاء.
10.القيادات الإدارية أو التقنية.	9. التطورات التقنية والعلمية.
12.البناء التنظيمي.	11.تأثيرات العولمة والمتغيرات العالمية.
14. الإمكانيات المادية أو التقنية .	13.تطورات الأوضاع والنظم الاقتصادية المحلية والخارجية.
16.مناخ وثقافة المنظمة .	15.ضغوط المردين وتأثير التحالفات والممارسات الاحتكارية.

إن خلاصة تأثير تلك المصادر المختلفة أنها تحدث حالة من اختلال توازن نظام الأداء سواء في المدخلات أو العمليات أو المخرجات. وبذلك تفتقد عناصر نظام إدارة الأداء التكامل والتناسق بينها، ومن ثم تظهر فجوة الأداء.

• **تحليل فجوة الأداء**

يقصد بالتحليل أساساً البحث عن أسباب حدوث الفجوة من المصدر أو المصادر التي تم تحديدها. وفي أغلب الأحيان تنحصر أسباب فجوة الأداء في اختلال أداء الموارد البشرية [وهو السبب الأكثر انتشاراً خاصة حين تنخفض درجة الآلية في الأداء]، واختلال أداء الموارد المادية من معدات وتجهيزات وغيرها من وسائط الأداء غير البشرية، واختلال أداء الموارد التقنية مثل حالات تقادم التقنية المستخدمة، واختلال الأداء التنظيمي المتمثل في زيادة التعقيدات الإدارية أو بطء الاتصالات وطول سلسلة اتخاذ القرارات وتباعدها عن مواقع التنفيذ وغير ذلك من عيوب التنظيم.

وتعتمد عملية تشخيص فجوة الأداء على التحليل المنطقي للمعلومات والقياس المرجعي، وقد يتم التحليل فردياً بواسطة الرئيس المسئول عن العمل، أو قد تتولى عمليات التحليل مجموعات عمل أو وحدة تنظيمية متخصصة. ويجري التحليل الفردي وفق منطق استفساري بسيط بطرح مجموعة متصلة من الأسئلة تبدأ كلها باسم الاستفهام "لماذا" ويطلق عليه أسلوب The 5 Why's حيث يسأل القائم بالتحليل " لماذا حدثت فجوة الأداء؟"، فإذا جاءت الإجابة مثلا " بسبب نقص المواد الخام" فيكون السؤال التالي: " ولماذا نقصت المواد الخام؟"، وقد تأتي الإجابة مثلاً " بسبب نقص الاعتمادات في الموازنة"، فيجري السؤال الثالث " ولماذا كانت الاعتمادات ناقصة في الموازنة؟"، وهكذا إلى أن يتم التوصل إلى السبب الحقيقي الذي نبعت منه كل هذه المشكلات الفرعية، والذي تسبب أساسا في فجوة الأداء.

أما في حالة التحليل الجماعي فيتم تشخيص فجوة الأداء في اجتماع يضم مجموعة المهتمين بالمشكلة، ويجري عرض الأسباب المحتملة للفجوة باستخدام منهجية " العصف الفكري Brainstorming" التي تقوم على توليد الأفكار والبناء على الأفكار المطروحة من كل مشارك دون مصادرة أو تقييم من المشاركين الآخرين وذلك في دورات متتالية حتى يستنفذ جميع المشاركين ما لديهم من أفكار، ثم تبدأ عملية استبعاد الأفكار غير المقبولة بنفس الأسلوب التتابعي باستخدام معايير يتفق عليها المشاركون مسبقاً حتى يتم التوصل إلى أكثر الأسباب احتمالاً بإجماع المشاركين.

وفي حالة استخدام القياس المرجعي يكون تشخيص فجوة الأداء بالمقارنة مع مستويات الأداء في أوقات مختلفة أو بين إدارات مختلفة أو حتى بالقياس إلى ما تحققه منظمات أخرى. ويبين الجدول التالي أهم الأسباب لفجوات الأداء في المنظمات:

أسباب بشرية	أسباب تقنية	أسباب مادية	أسباب تنظيمية
▪ نقص / عدم تناسب قدرات العاملين.	▪ عدم ملاءمة التقنيات لمتطلبات العمل.	▪ نقص/ عدم صلاحية الخامات.	▪ عيوب في الهياكل التنظيمية.
▪ ضعف/ عدم رغبة العاملين في العمل.	▪ عدم استيعاب العاملين لخصائص التقنيات.	▪ نقص/ عدم صلاحية المعدات والآلات.	▪ قصور في تحديد الصلاحيات وعدم تمكين العاملين.
▪ تناقض خصائص الفرد مع متطلبات العمل.	▪ تقادم التقنيات وعدم مواكبتها لحركة التطوير في الأداء.	▪ قصور في تصميم أو عدم صلاحية مكان العمل.	▪ شيوع المسئوليات وعدم تحديدها بدقة.
▪ ضعف قدرة العاملين على التكيف مع مناخ العمل.	▪ ضعف أو عدم صيانة التقنيات وتحديثها.	▪ ضعف نظم الصيانة الوقائية/ التصحيحية.	▪ عدم تحديد المسئول عن كل عملية Process Owner
▪ ضعف روح العمل الجماعي لدى العاملين.	▪ عدم تكامل حزمة التقنيات المستخدمة.	▪ نقص الاعتمادات المالية.	▪ قصور/تقادم السياسات والنظم.
▪ ضعف إدراك العاملين لأهمية وخطورة العمل.	▪ عدم تناسق حزمة التقنيات المستخدمة.	▪ عدم ملاءمة موقع العمل.	▪ تصادم/ عدم وضوح العلاقات التنظيمية.

خلاصة

الغرض من تشخيص الأداء هو البحث عن أسباب الفجوة ـ إن وجدت ـ وليس لوم وتقريع العاملين في المقام الأول. تشخيص الأداء عملية مستمرة، وليست مظاهر موسمية، ويتطلب التشخيص السليم لفجوات الأداء تعاون المختصين، وتدارس خبرات الآخرين.

المبحث السادس

تقييـــــــــــم الأداء

1. الفكرة الأساسية

يمثل تقييم الأداء حلقة مهمة في نظام إدارة الأداء هدفها قياس أداء الفرد[أو المجموعة] ومقارنته بالأداء المستهدف والحكم على مدى الكفاءة.

تخطيط الأداء ← توجيه الأداء ← تشخيص الأداء ← تقييم الأداء

ويركز تقييم الأداء على الحكم على مدى اتفاق الأداء الفعلي مع الأداء المستهدف من حيث الحجم، الكمية، السرعة،[الوقت / التوقيت]، الجودة، التكلفة، الاستمرارية والتدفق. كذلك يتجه تقيم الأداء للحكم على مدى تناسق عناصر الأداء والقائمين عليه مع المواصفات التي يتضمنها تصميم العمل. كما يركز أحد أبعاد عملية تقييم الأداء على أشخاص القائمين بالأداء ومدى توافق خصائصهم وقدراتهم ودوافعهم مع متطلبات الأداء حسب التصميم والخطة المعتمدة، ومدى تكيفهم مع ظروف الأداء ومجموعات العمل التي قد يرتبطون بها، وقابليتهم للتعلم والتطور، واحتمالات نجاح الفرد في أداء أعمال أهم .

2. العناصر المحورية في نظم تقييم الأداء

تهتم عملية تقييم الأداء بالنظر في كفاءة عناصر الأداء الثلاثة الرئيسية وهي العمل ذاته، والفرد القائم بالعمل، والإطار التنظيمي الذي يربط الفرد والعمل. ولذلك تتعدد عناصر تقييم الأداء بحيث تشمل كل من له صلة بالأداء ويسهم فيه سواء بطريق مباشر أو غير مباشر. وتبدو أهمية هذه الفكرة إذا تبينا خطورة الخطأ الشائع في كثير من المنظمات إذ تركز نظم تقييم الأداء فيها على قياس وتقييم أداء الأفراد القائمين بالأداء فقط، واعتبار نتائج الأداء محصلة عمل الفرد[الأفراد] فقط دون الأخذ في الاعتبار العوامل الأخرى ذات التأثير ومنها الأفراد الآخرين، المشرفين ورؤساء العمل، ظروف مكان العمل وتجهيزاته، حالة الموارد والتقنيات، والنظم والسياسات الإدارية. لذا اتجهت الإدارة المعاصرة على تطوير نظم تعتمد محاور متعددة لتقييم الأداء، سواء كان التقييم منصباً على أداء الموارد البشرية أو أي عنصر من عناصر الأداء أو كلها مجتمعة. ففي مجال تقييم أداء الموارد البشرية ينتشر الآن أسلوب التقييم 360 درجة والذي يستقي معلومات التقييم من القائم بالأداء والمحيطين به في العمل داخل وخارج المنظمة. وكذلك حين تقييم أداء عناصر الأداء الأخرى تؤخذ

ملاحظات وآراء كل المتصلين بها، وعند تقييم الأداء الكلي على مستوى المنظمة ينتشر الآن أسلوب " قائمة التقييم المتوازنة" Balanced Scorecard[2] كوسيلة لتقييم الأداء المؤسسي بأخذ أربعة محاور في الاعتبار وهي الأداء التسويقي، الأداء المالي، أداء العمليات الإنتاجية، والتعلم والتطور التنظيمي. ويبين الجدول التالي محاور التقييم في نظم إدارة الأداء:

محاور تقييم الفرد	محاور تقييم العمل	محاور تقييم التنظيم
قياس وتقييم القدرات الفردية.	تصميم العمل.	الإطار التنظيمي للعمل.
قياس وتقييم المهارات الفردية.	ترابط وتناسق مكونات العمل.	المسئولية عن إدارة الأداء.
قياس وتقييم الخصائص السلوكية.	ترابط العمل مع باقي الأعمال في العملية Process	الصلاحيات المخولة للقائم بالعمل.
قياس أسلوب الأداء.	التقنيات المستخدمة في العمل.	العلاقات التنظيمية بين القائمين بالأعمال ذات العلاقة.
قياس نتائج الأداء.	معدلات الأداء المقررة.	النظم والإجراءات المساندة للعمل. وأساليب وأنماط القيادة الإدارية والتقنية.

- الأخطاء الشائعة في تقييم الأداء

من ناحية أخرى تبدو الأخطاء التالية في ممارسة عملية تقييم الأداء في كثير من المنظمات التقليدية:

- اعتبار تقييم الأداء عملية طارئة وعبء على وقت المديرين والرؤساء، ومن ثم يتم التخلص منه بطريقة روتينية دون بذل المجهود المتناسب مع أهميتها الحقيقية.

---

2 Robert S. Kaplan & David P. Norton, The Balanced Scorecard, Boston: Harvard Business School Press, 1996.

- إجراء التقييم دون إعداد خطة الأداء، والاكتفاء بتقييم الأداء مرة واحدة في السنة.
- استخدام نماذج موحدة لتقييم أداء جميع العاملين على اختلاف أعمالهم.
- الاعتماد على الرأي الشخصي للرئيس المباشر دون غيره.
- فصل عملية تقييم الأداء عن باقي عناصر نظام إدارة الأداء واعتبارها هدفاً في ذاته.
- اعتبار التقييم وسيلة لتقرير الترقيات ومنح العلاوات فقط دون النظر إلى دوره في الكشف عن مجالات وأولويات تحسين وتطوير الأداء.
- اعتبار نتائج التقييم منعزلة باقي عمليات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية كالاختيار والتوظيف والتدريب والتنمية المستمرة للموارد البشرية.

ومن ثم تتضح السمات الواجب توفرها في نظام تقييم الأداء:

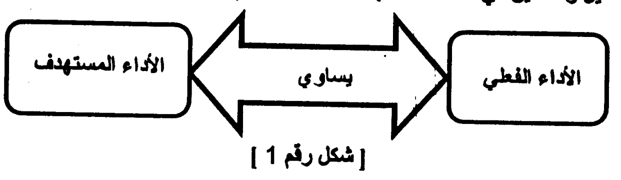
1. تكرار لتقييم في دورات متعددة تتوافق مع دورات الأداء خلال السنة .
2. التكامل مع نظم إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية وتغذية تلك النظم بالمعلومات والاستفادة من معطياتها في تصميم وتطوير عملية التقييم.
3. الترابط مع عناصر إدارة الأداء بالامتداد إلى الخلف والتكامل مع عمليات تخطيط وتوجيه وتشخيص الأداء، وكذا الامتداد إلى الأمام لتغذية عمليات تحسين وتطوير وتقدير الأداء.
4. اعتماد خطط ومعايير الأداء المعتمدة أساساً للتقييم.
5. تعدد مصادر المعلومات في تقييم الأفراد باعتماد أسلوب التقييم 360 درجة حيث يشارك في عملية التقييم الفرد ذاته محل التقييم، وزملاءه والعاملين معه في نفس القسم أو فريق العمل، ورئيسه المباشر، والمتعاملين معه سواء داخل المنظمة أو خارجها.
6. استجلاء جميع العوامل البشرية والمادية والتقنية والتنظيمية المؤثرة على الأداء .

المبحث السابع

تحسين وتطوير الأداء
Performance Improvement And Development

1. الفكرة الأساسية

تتجه نظم إدارة الأداء ليس فقط إلى تحريك الأداء حسب الخطط المعتمدة، ولكنها فضلاً عن ذلك ترمي إلى تحقيق أهداف مهمة تتعلق بمستوى الجودة والكفاءة والفعالية في الأداء. فمن ناحية تهدف إدارة الأداء إلى المحافظة على الأداء المتميز وصيانته من أن ينحدر عن مستوى التميز Maintenance. كذلك تبغي إدارة الأداء تحسين الأداء الأقل تميزاً والذي لا يصل إلى المستويات المحددة في خطط الأداء المعتمدة Improvement. ثم تهتم إدارة الأداء كذلك بالارتفاع بالأداء إلى مستويات أفضل باستمرار وتطوير عناصره [المدخلات، العمليات، والمخرجات] لتحقيق قدرات تنافسية أعلى والحصول على ثقة العملاء وتفضيلهم مما يؤكد ويدعم المركز التنافسي للمنظمة في الأسواق Development. وبصفة عامة يمكن القول أن الهدف النهائي لإدارة الأداء أن تحقق التعادل والتساوي بين الأداء الفعلي والأداء المستهدف، والارتفاع بالأداء الفعلي مع كل تعديل وتحسين في الأداء المستهدف ليظل التساوي والتعادل بينهما قائماً.



[شكل رقم 1]

وتقوم فكرة تحسين الأداء على أساس علاج القصور أو الانحراف في الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف والتي قد تعود إلى أي من عناصر الأداء. ومن ثم تتجه عمليات تحسين الأداء إلى علاج القصور في مدخلات، أو عمليات، أو مخرجات نظام الأداء أو فيها مجتمعة. كذلك تتجه عملية تطوير الأداء إلى التعامل مع ذات العناصر بغرض الارتفاع بها غلى مستويات جديدة وأفضل من الكفاءة والفعالية.

ويجدر أن نبين الفرق بين تحسين وتطوير الأداء بدرجة أوضح، إذ بالإضافة إلى أن التحسين يحاول علاج عيوب في الأداء في المدى القصير والمتوسط[بمعنى الآن]، يتجه التطوير إلى ابتكار وإدخال مستويات جديدة وأعلى من الأداء لم تكن موجودة من قبل وذلك من أجل إرضاء العملاء والتفوق على المنافسين ومواكبة التطورات التقنية والتسويقية وغيرها من المتغيرات. أي أن التطوير لا ينشغل بعيوب في الأداء، بل هو محاولة للوصول إلى مستويات ونوعيات من الأداء أفضل رغم أن الأداء الحالي ليس معيباً.

كذلك ثمة فرق جوهري آخر، أن تحسين الأداء يعتمد في الغالب على الإمكانيات الذاتية للقائمين بالأداء و بالاستعانة بفرق الإصلاح والصيانة المتخصصة المتاحة في المنظمة. ويصدق تعبير الإصلاح والصيانة سواء كان الأداء في المجال الإنتاجي والتقني، أو كان في مجالات أخرى كالتسويق والتمويل وغيرها من الوظائف الخدمية والمساندة. فالمعنى أن الأداء المعيب أيا كان مجاله وموقعه يخضع لعمليات إصلاح وصيانة . ومن ثم فإن تحسين الأداء لا يستغرق عادة وقتاً طويلاً، كما لا يكلف نفقات باهظة، ولا يتطلب استثمارات أو استحداث تقنيات جديدة. أما تطوير الأداء فهي عمليات معقدة تحتاج إلى تكوين واستثمار قدرات عالية في مجالات البحوث والتطوير R&D، وتتطلب درجات عالية من القدرات الابتكارية والإبداعية لفريق من المتخصصين ذوي المعرفة العالية، كما يستغرق وقتاً يطول إلى سنوات في بعض الأحيان [وإن كانت المنظمات المعاصرة تتنافس على تقصير تلك الفترات الآن]. من ناحية أخرى، يكلف التطوير استثمارات عالية سواء لاقتناء معدات وتجهيزات أو تقنيات وبرمجيات جديدة.

- مجالات تحسين وتطوير الأداء

  - تطوير قدرات ومهارات الفرد.
  - زيادة المستوى المعرفي للفرد.
  - حفز وتنمية اهتمامات الفرد بالعمل.
  - إعادة تصميم العمل.
  - إعادة تخطيط الأداء.
  - إعادة هندسة العمليات.
  - إعادة التنظيم الإداري.
  - إعادة صياغة النظم والسياسات.
  - إعادة توزيع المسئوليات والصلاحيات.
  - زيادة استيعاب التقنيات.
  - تطوير التقنيات الحالية.
  - استحداث تقنيات جديدة.
  - تحسين مكان العمل.
  - تطوير ثقافة المنظمة.
  - تطوير علاقات العمل.

- تطوير قـــدرات ومهارات القـــادة.
- زيادة المستـــوى المعرفي للقـــادة.
- تطوير أنمـــاط وأساليب القيـــادة.
- تطوير العـــلاقات مع الموردين.
- تطوير نظم التعامل في الأســـواق.

- **بعض الآليات الحديثة في تحسين وتطوير الأداء[3]**

- إسناد عمليات إلى الغيـــر Outsourcing.
- تصغيـــر الحجـــم Downsizing.
- إدخال نظـــم الأعمال الإلكترونيـــة E-Business.
- الدخول في تحالفات استراتيجيـــة Strategic Alliances.

---

[3] للتوسع في هذا الموضوع يرجع إلى مؤلفنا " تطوير أداء وتجديد المنظمات"، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1998.

الفصل السادس

إدارة الموارد البشرية
فـي المنظمـــات العربيـــــة

1. مقدمــــــة

تطـورت فـي السـنوات القليـلة الماضـية أفكـار ومفـاهيم لإدارة المـوارد البشرية تختلف جذرياً عن الأفكار والممارسات السابقة التي شاع تطبيقها في مرحلة ما قبل العولمة وعصر المعلومات والمعرفة. وتقوم الفلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشرية على أساس التوجهات الرئيسية التالية:

- يمثل المورد البشري مصدر الإبداع والابتكار وخلق القيم في المنظمات، ويمتلك قدرة عقليـة ومعرفية تعتبر راس مـال حقيقي للمنظمات لابد من استثماره وتوظيفه بشكل إيجابي، وكذا أهمية الاستثمار في زيادة الرصيد المعرفة للموارد البشرية واستثماره في تطوير الأداء.
- يتميز المـورد البشري ذو المعرفة بكونـه قـادر علـى تحمل المسئوليات، وراغب فـي المشـاركة الفاعلة فـي حل مشكلات العمل وتطويره وتحمل نتائج هذه المشاركة، ممـا يرتب أهميـة فتح مجـالات المشـاركة وقنوات الاتصال لاستثمار تلك الطاقات.
- إن تكـامل عمليات إدارة الموارد البشرية في منظومة متجانسة، وبلورتها فـي استراتيجية متكاملـة يـتم إدماجهـا فـي الاسـتراتيجية العامـة للمـنظمة يحقق للمنظمة فرصاً أفضل لتكوين وتشغيل موارد بشرية متميزة.
- تعتبر مفـاهيم إدارة الجـودة الشاملة أساساً جوهريا في كفاءة وفعالية نظم إدارة الموارد البشرية.

وقد تبلورت تـلك المفـاهيم جميعاً في تقنية إدارة الأداء باعتبارها المدخل العملي لتوظيف كل أفكار ومفاهيم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ووضعها فـي مجـال التطبيق. ولكن السؤال المهم الذي يطرح نفسه هو أين إدارة الموارد البشرية فـي المـنظمات العربية مـن هذا التطور الفكري والتقني في أمور تتعلق بـإدارة أهم مـورد تـتعامل معـه المـنظمات وهـو المـورد البشـري؟ للإجابة عن هذا التسـاؤل نطـرح فيمـا يـلي عرضـاً لسمات إدارة المـوارد البشـرية فـي المـنظمات العربية تـتبين مـنه غلـبة الجوانـب السـلبية والابـتعاد عن مـنطق إدارة المـوارد البشرية الإستراتيجية الحديثة، ومن ثم نقدم تصورات لتطويرها والانتقال بها إلى مستوى الممارسة العالمية.

2. السمات المميزة لإدارة الموارد البشرية في المنظمات العربية

لا تزال إدارة الموارد البشرية تمثل أحد أضعف حلقات الإدارة العربية، ولا تزال الممارسات في هذا المجال يغلب عليها النمط التقليدي الذي لا يتماشى مع حجم ومدى التغيير الذي أصاب كل عناصر المناخ المحيط بالإدارة العربية، وكذا ما تحقق من تقدم وتطور في بعض مجالات الإدارة الأخرى بمنظمات الأعمال العربية كالتحول إلى مفاهيم وأساليب تسويقية أكثر تقدماً وتحرراً، أو التوسع في استخدام الحاسبات الآلية ونظم وتقنية المعلومات بدرجات مختلفة، أو التوجه نحو "الحكومة الإلكترونية" في بعض الحكومات العربية، وشيوع استخدام الحاسبات الآلية وتقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة حتى في المنظمات الحكومية ... وتتبلور أهم السمات المميزة لنمط إدارة الموارد البشرية العربية[1] فيما يلي :

- انفصال إدارة الموارد البشرية وانعزالها عن مجالات العمل الاستراتيجي الهامة في المنظمات العربية، وتدني النظرة إليها باعتبارها من الأنشطة الأقل أهمية.
- تدني الموقع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية، ومن ثم الانخفاض النسبي للمستوى الإداري لشاغل تلك الوظيفة إلى مساعد للمدير العام [أو نائب للمدير التنفيذي] مثلاً.
- انحصار النظم واللوائح المنظمة لشئون الموارد البشرية في الجوانب القانونية [تنفيذاً للأنظمة والقوانين الصادرة من الدولة بالدرجة الأولى]، والأمور التعاقدية المتصلة بالحقوق والواجبات للعاملين وأصحاب الأعمال، وكذا مسائل المخالفات والجزاءات [أيضاً استرشاداً بالأنظمة الصادرة من الدولة].
- غلبة الجانب الإجرائي [التنفيذي] على اهتمامات وأنشطة إدارة الموارد البشرية [والتي تسمى في معظم الحالات " إدارة شئون الموظفين " أو " إدارة الأفراد "] وافتقاد الجانب التخطيطي والتطويري في تلك الإدارات.

---

[1] هذه السمات تتصف بدرجة من التعميم لا تنطبق بطبيعة الحال على جميع المنظمات العربية، ولكنها تصف الممارسة الأغلب شيوعا في المتوسط.

- انحصار ممارسات الإدارة في معظم الأحيان في الأمور المتعلقة بالتوظيف [استكمال إجراءات التعيين والتعاقد]، وحساب الرواتب والمستحقات، ومتابعة الدوام والتصريح بالإجازات وما إلى ذلك.
- وفي الدول العربية التي تعتمد على الموارد البشرية الوافدة، تتركز أعمال إدارة الموارد البشرية في أمور الاستقدام ومتابعة مسائل الإقامة وتأشيرات الخروج والعودة، وتنفيذ تعليمات إدارات الجوازات والجنسية. كما يسود في منظمات تلك الدول- خاصة في القطاع الخاص- نظام للموارد البشرية يتصف بالثنائية حيث يوجد نظام متميز يخص العاملين من المواطنين، ونظام آخر يقل عنه يطبق على باقي الجنسيات رغم شغلهم لذات الوظائف، وتسبب هذه التفرقة في المعاملة انعكاسات غير إيجابية على مستويات الأداء وإنتاجية المورد البشري.
- يغلب على أداء مهام إدارات الموارد البشرية التجزؤ والانفصالية، فليست هناك نظم متكاملة لتحقيق الترابط بين مختلف المهام لتعظيم العائد منها. ومن أبرز الأمثلة عدم العناية بتحليل نتائج قياس كفاءة الأداء والاستناد إليها كأساس لتقييم كفاءة وفعالية الاستقطاب أو الاختيار، أو الاعتماد عليها بطريقة منتظمة لتحديد الاحتياجات التدريبية.
- تفتقد معظم إدارات الموارد البشرية الرؤية المستقبلية للاحتياجات، ومن ثم تنحصر أعمال التخطيط في استيفاء الاحتياجات العاجلة خلال فترة الموازنة السنوية، ويندر أن توجد منظمة أعمال عربية لديها تصور واضح ومدروس عن هيكل الموارد البشرية في فترات مستقبلية لخمس أو عشر سنوات قادمة مثلاً.
- لا تزال إدارة الموارد البشرية في منظمة الأعمال العربية [في المتوسط] تعتمد أساليب تقليدية في الاحتفاظ بسجلات وبيانات العاملين، وفي حالات قليلة تتوفر نظم معلومات للموارد البشرية تعتمد على تقنية المعلومات والحاسب الآلي.
- لا تلقى عملية الاستقطاب والاختيار العناية الكافية، ولا توجد في أغلب المنظمات دراسات لسوق العمل، أو مستويات الأجور والرواتب السائدة في السوق، وتتبلور أساليب الاستقطاب غالباً في إعلانات الصحف [أو مكاتب الاستقدام]، وتتم عملية الاختيار أساساً عن طريق المقابلات الشخصية المتعجلة وغير المصممة بدقة.
- تفتقر كثيرا من المنظمات العربية إلى البنية الإدارية الأساسية التي تقوم عليها إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية وأهمها نظم إدارة الأداء ونظم معلومات الأداء، وكذا المتطلبات الأساسية لتنظيم أداء الموارد البشرية

مثل الهياكل التنظيمية المخططة بعناية، بطاقات توصيف الوظائف التي يتم إعدادها كجزء من متطلبات تخطيط الأداء، نظم تقييم الوظائف، نظم تحديد إدارة الرواتب والمكافآت والمميزات العينية والمالية والمعنوية للعاملين Reward System .

- غياب الإستراتيجيات والسياسات الواضحة والمعلنة، والتي تكون أساس الممارسة في جميع فعاليات إدارة الموارد البشرية، ومن ثم يغلب على اداء إدارة الموارد البشرية طابع الاجتهاد الشخصي للقائمين عليها.
- لا تعني كثير من المنظمات العربية باستثمار فترة الاختبـــار [الثلاثة أشهر الأولى في علاقة الفرد بالمنظمة] لتكون فترة إعداد وتهيئة للفرد والكشف عن قدراته الحقيقية واحتمالات نجاحه في مباشرة العمل، وفي معظم الأحيان لا يلقى الفرد حديث التعيين بالمنظمة خلال فترة الاختبار أي توجيه أو إشراف مخطط، بل عادة يعهد به موظف قديم ليتولـــــــى " تشغيله " أو " إشغاله "، ومن ثم يفتقد المصدر السليم لمعرفة المعلومات الصحيحة عن العمل وعن المنظمة، وتكون قرارات تعيين هؤلاء أو الاستغناء عنهم مؤسسة في الغالب على انطباعات شخصية لأصحاب القرار.
- تتمثل في نظم قياس كفاءة وتقييم الأداء درجة عالية من الشكلية وعدم الموضوعية الأمر الذي يفقدها قيمتها في كثير من المنظمات، وتصبح مجرد تقليد روتيني لا تترتب عليه في العادة نتائج ذات بال.
- عدم العناية الكافية بتخطيط وتطوير عملية تنمية الموارد البشرية حيث تسود ممارسات غير إيجابية منها:

1. انحصار أنشطة واهتمامات تنمية الموارد البشرية في عملية التدريب بشكلها التقليدي والذي يفتقد معظم أساسيات وأركان التدريب الفعال ، وحصر مفهوم تنمية الموارد البشرية في أعمال التدريب التلقيني، وعدم الاستفادة بتقنيات التدريب الحديثة باستخدام الحاسب الآلي والوسائط المتعددة.
2. إهدار نظم التدريب أثناء العمل وتركها للمشرفين يمارسونها دون منهجية معتمدة أو دليل عمل أو إعداد وتهيئة لقدراتهم في هذا المجال .
3. إهمال أشكال هامة من تنمية القدرات والمهارات مثل تدوير العمـــل Job Rotation، الابتعاث إلى منظمات أجنبية متطورة، أو التكليـــف بمهام جديدة تحت إشراف خبــــراء متخصصين، تكوين فرق عمل متكاملة من أصحاب مهارات متعددة، والاقتصار في أعمال التدريب

على الأساليب التقليدية وعدم الاستفادة بتقنيات التدريب الحديثة باستخدام الحاسب الآلي والوسائط المتعددة.

4. التباعد عن الجامعات والمعاهد العليا وعدم التفاعل معها بالقدر الكافي لتوضيح احتياجات المنظمات من الكوادر البشرية ذات الخصائص والمميزات المناسبة لمتطلباته.

– ضعف الإقبال على استخدام الطاقات التدريبية والاستشارية المتاحة في الجامعات والمعاهد المتخصصة لإعداد نظم وبرامج متطورة لتحسين الأداء وتنمية القدرات البشرية اللازمة لتقنيات الإنتاج الحديثة

وبشكل عام تعكس هذه السمات غير الإيجابية الفكر التقليدي في إدارة الموارد البشرية حيث يراها مجرد أدوات وعناصر للإنتاج لا ترقى إلى إثارة اهتمام الإدارة العليا. كما تسود هذه السمات معظم المنظمات الحكومية بدرجة واضحة، وإن كانت منتشرة أيضا في قطاعات الأعمال العامة والخاصة، وفي المنظمات الأهلية. ولعل من أبرز مشاكل إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحكومية العربية الالتزام بتطبيق نظم موحدة للخدمة المدنية [أو ما يطلق عليه في بعض الدول العربية قانون نظام العاملين المدنيين بالدولة]، حيث تسري ذات القواعد والإجراءات وجداول الرواتب وأسس الترقيات وغيرها من الأمور المهمة، على جميع فئات ونوعيات العاملين بغض النظر عن اختلاف مستوياتهم العلمية والفكرية أو طبيعة الأعمال والمهن التي يقومون بها، ورغماً عن تباين المسئوليات والصلاحيات وظروف الأداء. إذ نجد قواعد الخدمة المدنية ذاتها تنطبق على العاملين في حقول التعليم، الصحة، الأشغال العامة، المرافق العامة، الجامعات والمعاهد ومدارس التعليم على اختلاف درجاتها.[2] كما تنطبق على الأطباء أو المهندسين أو المحاسبين وغيرهم من المهنيين وكأنه لا فروق بينهم في التأهيل أو الخبرات أو طبيعة الأعمال. وتعتمد تلك القوانين المؤهل العلمي أساسا وحيداً في أغلب الأحيان لتحديد المرتبة الوظيفية والدرجة المالية التي يعين عليها الفرد [وإن كانت في بعض الأحيان تأخذ بمعيار إضافي وهو عدد سنوات الخبرة]. والمحصلة النهائية لتلك التوجهات غير الإيجابية في إدارة الموارد البشرية هي إهدار الكفاءات وضياع فرص استثمار رأس المال البشري والفكري الذي هو أساس التقدم في العالم المعاصر.

---

2 تنطبق قواعد قوانين ونظم الخدمة المدنية على غير أعضاء هيئة التدريس بالجامعات والمعاهد العليا الذين ينظم شئونهم قوانين خاصة.

وقد انتقلت مفاهيم إدارة الموارد البشرية التقليدية في معظم الدول العربية من الأجهزة الحكومية إلى قطاعات الأعمال والهيئات شبه الحكومية مثل الغرف التجارية والصناعية وما يطلق عليه في بعض الدول مثل مصر " الهيئات العامة" كالجامعات ومراكز البحث العلمي وغيرها من الجهات التي قصد أن تتحرر من نظم العمل الحكومية، إلا أنها ما تزال حبيسة قيود قوانين العاملين ونظم الخدمة المدنية الحكومية.

3. مداخل تطوير وتفعيل إدارة الموارد البشرية العربية

تنطلق مقترحاتنا لتطوير وتحديث إدارة الموارد البشرية في المنظمات العربية من الاقتناع الأساسي والمبدئي بأهمية الموارد البشرية ودورها الحيوي في خلق القيم Value Creation، وصناعة التقدم على كافة المستويات والأصعدة في المجتمعات المعاصرة. كذلك تستند تلك المقترحات على إحاطة بنماذج الفكر المعاصر في أمور الإدارة بشكل عام وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص، والتطورات العميقة التي مست الأفكار والتقنيات والتوجهات والمضامين، والمتمثلة في نموذج إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية.

وتتبلور مقترحاتنا للتطوير والتحديث في حلقات رئيسية ثلاث هي تطوير المفاهيم والفكر الحاكم لعمل إدارة الموارد البشرية، ثم تطوير الواقع التنظيمي والأطر التنظيمية، وأخيراً تطوير التقنيات والأساليب في ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمات العربية الحكومية ومنظمات الأعمال وغير الحكومية على السواء، وتشمل التوجهات المقترحة التالية:

- إحداث تغيير في مفاهيم الإدارة العربية ونظرتها إلى الموارد البشرية، ومن ثم الأخذ بالفلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية اقتناعاً بالدور الحيوي الذي تقوم به في تحقيق القدرات التنافسية للمنظمة.
- تطوير الواقع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية بحيث ترفع إلى مستوى الإدارات الرئيسية، ويتحقق للمسئولين عنها مرتبة الإدارة العليا، ويتم إشراكهم في صنع السياسات واتخاذ القرارات على مستوى المنظمة.
- تحديث أساليب وأنشطة إدارة الموارد البشرية لتنطلق من مجرد إنهاء إجراءات روتينية لإنجاز معاملات " شئون الموظفين " إلى مباشرة دور فعال في تحقيق استراتيجية وأهداف المنظمة.

• تطويـــــــر المفاهيم

يقصد بـتطوير المفـاهيم أن يتخـلى أفـراد الإدارة العربية عن الـنموذج الفكري التقليدي لإدارة الأفراد واستيعاب وتقبل النموذج الفكري الجديد لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، سواء كانوا من فريق الإدارة العليا المهيمنة على أمور المنظمات عموماً أو المختصين بشئون الموارد البشرية، وكذا كافة أعضاء الإدارة المسئولين عن قطاعات الإنتاج والعمل المختلفة بالمنظمات. ويتم هذا التطوير الفكري في المفاهيم والقيم الإدارية من خلال ما يلي:

- التحول من النظرة التقليدية التي ترى الموارد البشرية مجرد عنصر من عناصر الإنتاج التي تؤدي دوراً مرسوماً ومحدداً دون إضافة، إلى نظرة متطورة ترى الأهمية القصوى للموارد البشرية باعتبارها الركيزة الأساسية لتقدم المنظمة وتميزها لتحقيق قدرات تنافسية تمكنها من السبق في الأسواق والوصول إلى أهداف الربحية والنمو [تمارس المنظمات الحكومية في الدول المتقدمة أعمالها بفكر قطاعات الأعمال وتطبق نفس التوجهات التسويقية وتهتم بقضايا الكفاءة والإنتاجية وكأنها منظمات أعمال تسعى للربح وتستشعر المنافسة].
- الأخذ بمنطق النظم في إدارة الموارد البشرية باعتبارها نظاماً متكاملاً يتكون من مجموعة نظم فرعية كل منها يؤدي دوراً مطلوباً في تفاعل وتناسق مع باقي النظم وصولاً إلى المخرجات المستهدفة وهي قوة العمل المنتجة المستقرة والفعالة .
- ضرورة استناد ممارسات إدارة الموارد البشرية إلى استراتيجية متكاملة تكون جزءاً رئيسياً من الاستراتيجية الشاملة لمنظمة الأعمال .
- ضرورة إعمال التخطيط والتنسيق والتكامل بين عناصر المنظومة المتكاملة للموارد البشرية بداية بتحديد الاحتياجات من الأفراد بناء على وصف الوظائف، والاختيار والتوظيف، وتحديد الرواتب والمزايا، والإشراف والتوجيه للموارد البشرية في إطار خطط واضحة للأداء وتقييم الأداء وحفز الأفراد وتدريبهم، وتخطيط المسار الوظيفي لهم، كل ذلك ينبغي أن يتم في تناغم وتواصل وفي إطار مفاهيم الجودة الشاملة. ويمكن التعبير عن كل تلك التوجهات في أنها تقود إلى الأخذ بمفهـــــوم " إدارة الأداء".
- ضرورة النظر إلى ما ينفق على الموارد البشرية باعتباره استثمار له عائد ومردود وليس نفقة ضائعة، وبالتالي أهمية تقدير الاعتمادات المالية

اللازمة لتنفيذ خطط إدارة وتنمية الموارد البشرية وتأمين تلك الاعتمادات.

- الاقتناع بأن الاستثمار الأفضل للموارد البشرية في أي منظمة إنما يتم بإطلاق الطاقات الفكرية والقوى الذهنية للأفراد، وإتاحة الفرص لهم للمشاركة الإيجابية بالفكر والاقتراح والابتكار في حل مشاكل المنظمة وتطوير أعمالها وخدماته.
- أهمية تنمية أساليب العمل الجماعي وتكريس روح الفريق بين الموارد البشرية في المنظمة وضرورة توفير المناخ المساند لتنمية الاتصالات الإيجابية والتواصل بين شرائح العاملين المختلفة وتحقيق أسس الانتماء للمنظمة.
- العمل على تحقيق الترابط بين تطوير وتحديث نظم إدارة وتنمية الموارد البشرية في المنظمات العربية، وتعميق المبادئ الأخلاقية وتطوير الأنماط السلوكية بما يتفق والعقيدة الإسلامية السمحة، وتأصيل الجذور الإيمانية الإسلامية في ممارسات الإدارة ناحية عمالها، وعلاقات الأفراد بأصحاب الأعمال وأعضاء فريق الإدارة والمسئولين في المنظمات.
- التأكيد على أن أي برنامج لتصميم نظم إدارة الموارد البشرية لابد وأن يأخذ في الاعتبار كرامة الإنسان العامل وحقه في الحياة الفاضلة الآمنة، وأهمية النظر إلى العنصر البشري كرأسمال بشري استثماري وليس مجرد واحد من عناصر الإنتاج.
- إعادة الاعتبار لوظيفة " إدارة الموارد البشرية " كشريك استراتيجي في وضع وتنفيذ سياسات المنظمة وتحقيق الاستراتيجيات وإنجاز الأهداف، والمساهمة في مسئولية تطوير المنظمة وتأمين بقاءها وازدهارها في المستقبل.
- الاهتمام بالمجالات الرئيسية لعمليات إدارة الموارد البشرية والتي أهملت لفترات طويلة في ممارسات المنظمات العربية وخاصة ما يتصل بما يمكن اعتباره البنية الأساسية في نظم إدارة الموارد البشرية مثل تحليل وتوصيف الوظائف، تخطيط وتطوير نظم استقطاب الأفراد واختيارهم وتهيئتهم للعمل، استحداث نظم تخطيط المسار الوظيفي للعاملين، ربط التطوير التنظيمي والتنمية الإدارية بقضايا تنمية الموارد البشرية، وتعميق استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات ونظم معلومات الموارد البشرية.
- تقبل مفاهيم إدارة الجودة الشاملة كأساس في عمل إدارة الموارد البشرية وصولاً إلى مستويات الجودة الشاملة في جميع فعاليا ومنتجات المنظمة.

• تطوير الواقع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية العربية

إن إعمال الأفكار الحديثة لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية وتطوير أداء العاملين في هذا المجال المهم لا يتوقف فقط على توفر المختصين العارفين باتجاهات الفكر الحديث وتقنياته، بل يقتضي أيضاً البنية التنظيمية المناسبة لاستيعاب هذا الفكر وتمكين القائمين عليه من أداء دورهم وفق الفلسفة الجديدة، ومن ثم التوصل إلى نتائج إيجابية متناسبة مع التوقعات. لذلك يصبح من أهم إجراءات تطوير إدارة الموارد البشرية العربية أن يتم إعادة صياغة وهيكلة للواقع التنظيمي لتلك الوظيفة في المنظمات العربية، بحيث تتم تهيئته للتعامل مع النموذج الجديد لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية. وتتضمن عمليات تطوير الواقع التنظيمي الأمور المهمة التالية:

- صياغة استراتيجية واضحة لإدارة الموارد البشرية تتكامل مع الإستراتيجية العامة للمنظمة والإستراتيجيات الوظيفية لقطاعات الأداء المختلفة. وتعبر تلك الإستراتيجية عن الغايات التي تبتغي إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية تحقيقها، والرؤية المستقبلية لدورها في بناء القدرات التنافسية وتعظيم فرص الإنجاز وتحقيق الأهداف التي قامت المنظمة من أجلها.
- تحديد الأهداف الإستراتيجية لقطاع إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية معبر عنها في شكل نتائج وإنجازات قابلة للقياس.
- صياغة مجالات النشاط الأساسية التي تتجه إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية إلى القيام بها ذاتياً، وتلك الأنشطة التي يمكن إسنادها إلى جهات خارجية متخصصة [مثل أنشطة الاستقطاب، التدريب، الرعاية الصحية للعاملين وغيرها].
- ترجمة الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في شكل مجموعة من العمليات الرئيسية Core Processes تشكل المحاور الأساسية لتنفيذ الواجبات والمهام الأساسية المنوطة بالإدارة ، وأيضا توضيح العمليات الفرعية أو المساندة Subsidiary Processes والتي توفر خدمات المساندة للقائمين بالعمليات الرئيسية. ويمكن تصور تلك العمليات الرئيسية والمساندة كما في النموذج التالي.
- تصميم الهيكل التنظيمي على أساس العمليات الرئيسية[أي تختص وحدة تنظيمية بكل عملية أو مجموعة عمليات متكاملة أو مترابطة].

- تحديد الموقع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية قرب قمة المنظمة حتى تكون في مجال اهتمام ومساندة الإدارة العليا.
- إعادة هيكلة الأفراد العاملين في إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية من ذوي المعرفة والدراية بمفاهيمها وتقنياتها الحديثة، وتخويلهم الصلاحيات المناسبة لمباشرة أعمالهم بكفاءة، وحفز القادة الإداريين في كل المستويات ومجالات النشاط على مساندة وتفعيل نظم إدارة الموارد البشرية الإستراتيجي.

نموذج لعمليات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية

العمليات الرئيسية	العمليات المساندة
• تخطيط الموارد البشرية.	• التنبؤ بحجم نشاط المنظمة في فترة الخطة. • تقدير حركة العمالة الخارجة. • تقدير الإضافات اللازمة من الموارد البشرية.
• تكوين هيكل الموارد البشرية.	• دراسة وتحليل سوق العمل. • الاستقطاب وفحص المتقدمين. • الاختيار والتعيين.
• إدارة الأداء وتشغيل الموارد البشرية.	• تخطيط الأداء. • توجيه الأداء. • تشخيص الأداء. • تقييم الأداء. • تحسين وتطوير الأداء.
• تدريب وتنمية الموارد البشرية.	• حصر وتحديد الاحتياجات التدريبية. • اختيار مراكز التدريب الخارجية. • إعداد موازنة التدريب.
• تصميم وتنفيذ نظم الرواتب والمكافآت والحوافز.	• إعداد تقييم الوظائف. • مسح سوق العمل لتقصي مستويات الرواتب في المنظمات المماثلة. • إعداد هيكل الرواتب.

- **تطوير أساليب إدارة الموارد البشرية**

ينبغي على الإدارة العربية تطوير ممارساتها وأساليبها في مجال الموارد البشرية في ضوء التوجهات التالية:

- إعادة هندسة إدارات شئون الأفراد أو شئون الموظفين وتطويرها جذرياً من حيث الوضع التنظيمي والمهام والتوجهات والأساليب بحيث تعكس مجمل الأفكار الحديثة لإدارة وتنمية الموارد البشرية في إطار يتفق والشريعة الإسلامية.
- النظر إلى البعد الاجتماعي في ممارسات إدارة الموارد البشرية والعناية بالبشر باعتبارهم ركيزة في رأس المال الاجتماعي.
- إعداد خطط الموارد البشرية التي تحدد الخبرات والمهارات المطلوبة والأعداد اللازمة لشغل وظائف تم توصيفها وتحددت معايير الأداء لها.
- البحث عن العناصر المطلوبة في سوق العمل، وتخطيط عمليات الاستقطاب إما ذاتياً أو بمساعدة مراكز التوظيف المتخصصة.
- تخطيط عمليات الاختيار شاملة الاختبارات والمقابلات الشخصية، وتحديد معايير المفاضلة ومساندة الإدارات المعنية في اختيار أفضل العناصر التي تتوفر لها المواصفات المطلوبة لشغل الوظائف الشاغرة وإنهاء إجراءات التعيين والتسكين في الوظائف.
- تخطيط وتنفيذ برامج التهيئة والتدريب الأولي للعاملين الجدد بهدف تعريفهم بالمنظمة ونظمها ومساعدتهم على التكيف معها .
- المساعدة في تخطيط الأداء [مع الإدارات المعنية] بتحديد معايير الأداء المستهدفة من شاغل الوظيفة أي الأهداف الواجب عليه تحقيقها، وشروط ومواصفات الأداء المتميز.
- تخطيط المسار الوظيفي Career Path وتحديد متطلبات التدرج عبر المسار ومعايير النقل والترقية للوظائف المختلفة.
- تخطيط هيكل الرواتب والمزايا التي يحصل عليها شاغل الوظيفة في ضوء التقييم الموضوعي للوظائف Job Evaluation الذي يحدد القيم النسبية للوظائف [بغض النظر عن شخصيات من يشغلونها] عملاً بمبدأ الراتب للعمل وليس للشخص Pay for Performance.
- تخطيط نظم وبرامج الحوافز وربطها بالأداء المستهدف ونتائج قياس الأداء الفعلي، وتطبيق نظم الثواب والعقاب.

- تصميم وتنفيذ نظام قياس كفاءة الأداء وتحليل نتائج القياس، واقتراح سبل تطوير الأداء.
- تطوير أساليب فعالة لتحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم أنشطة تدريب وتنمية الأفراد، وتوفير الشروط والظروف الكفيلة لضمان فعالية التدريب وتحقيقه للأهداف المرجوة، ثم إعادة تصميم نظم وآليات التدريب لتتوافق مع باقي عناصر منظومة إدارة الموارد البشرية، وإخضاع تلك العناصر جميعاً لمنطق التخطيط والتصميم، ثم المتابعة والتقييم في كل مراحلها.
- تخطيط وتنفيذ برامج الرعاية الاجتماعية والاقتصادية والصحية للأفـــراد.
- تنمية أساليب وبرامج تفعيل مشاركات الأفراد في بحث مشاكل العمل وحفزهم على المبادرة بالاقتراح والابتكار والتطوير.
- المساهمة في تطوير نظم وأساليب القيادة الإدارية لتنمية روح الفريق بين العاملين واستثمار الفعالية المضافة عن عمل الفريق .
- تصميم آليات فعالة لتحسين وتطوير مناخ إيجابي داخل المنظمة يسهم في حفز الأفراد للمشاركة في تحقيق أهدافها وتنمية العلاقات الإنسانية فيما بينهم.

والهدف الرئيسي الذي يجب أن تسعى إلى تحقيقه نظم إدارة وتنمية الموارد البشرية الحديثة هو تحقيق التوافق إلى الحد الأقصى بين خصائص ومواصفات الفرد ورغباته، وبين متطلبات أداء العمل ونظم وأساليب وأهداف المنظمة لتحقيق الإنتاجية والربحية والنمو للمنظمة، وتحقيق الرضا والتقدم للفـــــرد.

الفصل السابع

إدارة الموارد البشرية
فـي عصـر التقنيـة العاليـة

المبحث الأول

إدارة الموارد البشرية
وتحديـات التقنيـات الحديثـة

1. الحقائق الأساسيـــة

يتميز العصر الحالي الذي نعيشه بكونه "عصر التقنية" حيث تسارعت وتعاظمت التحولات والمبتكرات والإبداعات التقنية المستندة إلى نتائج البحوث العلمية، ومست هذه التحولات التقنية كل مجالات الحياة. وتبدو على الساحة العالمية مظاهر تلك الثورة التقنية وتأثيراتها بشكل غير مسبوق يمكن التعبير عنه في الإشارات التالية:

- يعيش العالم ثورة تقنية متجددة ومستمرة ومتسارعة في جميع مجالات الإنتاج والخدمات ودروب الحياة المعاصرة.
- يترتب على التطورات التقنية زيادات هائلة في طاقات الإنتاج والقدرة على تقديم المنتجات المبتكرة والخدمات السريعة التي تلبي احتياجات البشر بأقل مجهود، بل في كثير من الأحيان يتم إنتاج الخدمات حسب الطلب ووقت الطلب وفق رغبات وتفضيلات كل عميل.
- تستند تلك الإبداعات التقنية الجديدة إلى إنجازات علمية متعاظمة، ويتزايد تأثير العلماء والباحثين في صياغة شكل الحياة الجديدة، كما تلعب الجامعات الكبرى ومراكز ومعاهد البحث العلمي دوراً حيوياً في تيسير إنتاج وتطوير تلك الإبداعات العلمية، وتحويلها إلى تطبيقات تقنية يتم نقلها إلى حيز التنفيذ في منظمات الإنتاج والخدمات.
- تمثل تقنيات المعلومات والاتصالات حجر الزاوية في التطور التقني والإنتاجي المعاصر.
- تسهم التطورات التقنية في بناء وتنمية القدرات التنافسية التي تتمتع بها المنظمات الجديدة في السوق العالمي Global Market.
- تنحصر إمكانيات التطوير والتنمية التقنية في عدد قليل من الدول المتقدمة التي تحتكر وتستثمر تلك التقنيات لتحقيق عوائد غير عادية، وتمارس من خلالها السيطرة على الأسواق العالمية وكذا التأثير السياسي على الدول الأقل تقدما تقنياً.
- تؤدي التقنيات الجديدة إلى إحداث حالة شديدة من الاختلال في بناء وهياكل الموارد البشرية في جميع قطاعات الإنتاج والخدمات حيث تعمد كثير من المنظمات إلى تخفيض أعداد العاملين للاستغناء عن النوعيات التي نجحت التقنية الحديثة في أداء الأعمال التي كانوا يقومون بها ولكن بشكل أكفأ وأسرع وأقل تكلفة. كذلك ترتب على التقنيات الجديدة اختفاء مهن بأكملها، وتضاؤل أو اختفاء مستويات وظيفية مثل وظائف الإدارة

الوسطى ومختلف وظائف الوسطاء بشكل عام. ونشأت في المقابل وظائف ومهن جديدة تعبر عن احتياجات سوق العمل نتيجة تطبيق التقنيات الجديدة.

- تواجه الدول النامية [ومنها الدول العربية] اختيارين كلاهما صعب وله أعباء اقتصادية واجتماعية ثقيلة، الاختيار الأول أن تسرع في التحول إلى التقنيات الجديدة لمواكبة التطور بما يؤدي إلى تكثيف رأس المال وتخفيض العمالة، وبما يترتب على ذلك من زيادة معدلات البطالة وتفاقم المشكلات السياسية والاجتماعية المصاحبة لارتفاع معدلات البطالة خاصة بين المتعلمين وخريجي الجامعات والمعاهد. ويزكي هذا الاختيار حيوية اكتساب قدرات تنافسية عالية تساعد في بناءها تلك التقنيات الجديدة، وذلك استجابة للضغوط التي تفرضها ظروف المنافسة والعولمة وضرورات الاندماج في النظام الاقتصادي العالمي الجديد. ويعيب هذا الاختيار رغم وجاهة فكرة التنمية التقنية وتطوير القدرات التنافسية أن اقتناء التقنيات الجديدة وموالاتها بالصيانة والتحديث يتطلب استثمارات باهظة قد لا تكون متاحة للكثير من المنظمات في الدول النامية بل وتلك الدول ذاتها . أما الخيار الثاني المتاح فهو التمسك بالتقنيات القديمة كثيفة استخدام العنصر البشري، وذلك لضمان تشغيل أكبر عدد من الباحثين عن عمل خاصة وأن أغلب الدول النامية كثيفة السكان وتعاني من ارتفاع معدلات البطالة ونقص الاستثمارات اللازمة لخلق فرص العمل الجديدة. وستكون تكلفة هذا الخيار التضحية بفرص تنمية القدرات التنافسيـــة، وتضاؤل القدرة على التعامل في الأسواق العالمية، بل وأيضا الانهزام في الحرب التنافسية في السوق المحلية -أمام الشركات العالمية ومتعدية الجنسيات .

2. النتائج الأساسية للتطورات التقنية

يتحقق عن التطورات التقنية نتائج شديدة الوطأة على الموارد البشرية إذ تؤدي إلى تقلص فرص العمل ونقص أعداد العاملين، وفي بعض التقديرات أن عدد المتعطلين في العالم يزيد عن 800 مليون شخص، وهذا العدد آخذ في التزايد خاصة مع توالي فترات الركود الاقتصادي في كثير من دول العالم المتقدم وفي مقدمتها الولايات المتحدة الأمريكية واليابان. وقد امتد أثر التقنية في تخفيض فرص العمل للموارد البشرية إلى جميع القطاعات الاقتصادية الزراعية والصناعية ومجالات الخدمات. ومن الملاحظ أنه مع بدء ظهور الثورة الصناعية

وزيادة الإنتاج الزراعي نتيجة لتحسن تقنيات الري والزراعة ومقاومة الآفات، كانت الصناعات النامية والآخذة في التوسع هي الملجأ الذي استوعب هؤلاء العمال الزراعيين المطرودين من حقول الزراعة، وتكررت الظاهرة نفسها حين استطاعت قطاعات الخدمات استيعاب العمالة الصناعية المطرودة بسبب التقدم التقني في الصناعة. ولكن مع نهضة تقنيات المعلومات والاتصالات امتد تأثير التقنية الطارد للعمالة إلى قطاعات الخدمات، وأصبحت كافة القطاعات الإنتاجية في المجتمعات المعاصرة تميل إلى أن طاردة للعمالة بشكل عام مع تضاؤل فرص العمل الجديدة إلا لذوي المهارات الخاصة والمستويات التقنية الرفيعة من عمال المعرفة Knowledge Workers.

وبناء على هذه التأثيرات للتقنية الحديثة تغير هيكل الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة وأصبح يتكون أساساً من فئتين، القلة المتميزة من أصحاب المعرفة الذين يشغلون الوظائف ذات الصلة بتطبيقات التقنيات الحديثة ويتمركزون في أعمال البحوث والتطوير والتخطيط والبرمجة والدراسات وأعمال التسويق والمعلومات والاتصالات وغيرها من الوظائف ذات الصلة بالتقنيات الجديدة. أما الفئة الثانية فهم الكثرة من الموارد البشرية العادية الذين يمارسون الأعمال المهنية والإدارية التقليدية، وهم مهددون باستمرار بفقد وظائفهم نتيجة طغيان التقنية على مجالات أعمالهم.

4. أساليب التعامل مع البطالة التقنية

كان للتأثيرات السالبة للتقنية الجديدة على حجم وفرص العمالة، وما أدت إليه من تصاعد معدلات البطالة دور مهم في لفت الأنظار إلى المخاطر المجتمعية التي تهدد بحالات من الاضطرابات الاجتماعية والفورات السياسية التي يقوم بها المتعطلون بحثاً عن طريق يعيد إليهم الأمل في العثور على عمل والعودة إلى الحياة.

لذلك اهتمت الحكومات بالدرجة الأولى، وبعض منظمات الأعمال الرائدة في إيجاد بعض الحلول للمشكلة تبلورت أساساً في اتجاهين: الاتجاه الأول وهو ما تأخذ به كثير من الحكومات في الدول التي أصابتها مشكلة البطالة التقنية [أي البطالة الناتجة عن التطوير التقني السريع والكثيف]، ويقوم على محاولات مخططة لإعادة تأهيل Rehabilitation العمالة المطرودة وتدريبهم على أعمال تتناسب ومتطلبات سوق العمل الجديدة. ويتم ذلك عن طريق افتتاح مراكز لإعادة التأهيل والتدريب تنتشر في مناطق متعددة في الدولة ويقبل بها المتعطلون

الباحثون عن عمل. وثمة بعد آخر لدور الدولة في مواجهة البطالة التقنية هو إنشاء أجهزة لإقراض هؤلاء المتعطلين ومساعدتهم في بدء مشروعات صغيرة في مجالات الصناعات اليدوية والحرفية والخدمات، ومثال ذلك "الصندوق الاجتماعي للتنمية" في مصر. أما منظمات الأعمال الرائدة فقد حاولت المساهمة في حل مشكلة البطالة التقنية بإعادة تأهيل العاملين لديها المقرر الاستغناء عنهم وذلك في مراكز ومعاهد ذاتية، ثم إعادة توطينهم في أعمال جديدة تتناسب مع مؤهلاتهم الجديدة.

وفي جميع الأحوال، فإن الواقع يؤكد بتفاقم حجم مشكلة البطالة التقنية وضآلة تأثير محاولات العلاج سواء الحكومية أو الخاصة، ومع الأخذ بالاعتبار تأثير عوامل الانكماش والركود الاقتصادي والاضطرابات السياسية في أجزاء كثيرة من العالم والتي تسهم في زيادة حدة مشكلة البطالة.

5. الموارد البشرية العربية وتحديات التقنيات الحديثة

- تواجه المنظمات العربية في مختلف قطاعات النشاط الإنتاجي موقفاً صعباً بسبب مجموعة المتغيرات والتحولات الحاصلة على المستوى العالمي، فضلاً عن أسبابها الذاتية التي تعمق من حدة المشكلات التي تعانيها وتقلل من قدرتها على مواجهة التحديات الخارجية.

وتعود أهم التحديات التي تواجه منظمات الأعمال العربية [خاصة في قطاعات الصناعة والخدمات الإنتاجية] إلى الأسباب التالية والمترتبة على نشأة نظام الأعمال العالمي الجديد:

- التطورات التقنية المتسارعة في العالم الغربي المتقدم وعدم قدرة أغلب منظمات الأعمال العربية على ملاحقتها.
- التقادم التقني بكثير من منظمات الأعمال العربية لعدم القدرة على مواكبة التطورات التقنية العالمية من جانب، وصغر حجم الأسواق المحلية وضعف الطاقة الاستيعابية مما يجعل الاستثمار في تقنيات عالية ومتطورة غير مجد اقتصادياً.
- تزايد الضغوط التنافسية المصاحبة لحركة العولمة وتحرير التجارة الدولية، وتصاعد قوة التحالفات بين الشركات العالمية العملاقة وسيطرتها على الأسواق، وكذلك ضغوط القوى الاحتكارية في الصناعات المتقدمة [صناعة الدواء مثلاً].

- التهديدات المترتبة على اتفاقيات الجات واتفاقية الملكية الفكرية المرتبطة بها Trips، وضعف قدرة المنظمات العربية على مواجهة متطلبات تنفيذ تلك الاتفاقيات.
- ضرورات تحسين الإنتاجية والجودة لمواجهة مطالب اتفاقيات المشاركة مع الاتحاد الأوروبي التي دخلت فيها دول عربية هي تونس والمغرب ومصر.
- ضرورات تطوير نظم الإنتاج وتطبيق تقنيات إدارة الجودة الشاملة للتوافق مع متطلبات المواصفة الدولية ISO 9000 خاصة بعد دمج مواصفات جودة المنتجات ضمن شروط المواصفة اعتباراً من العام 2000.
- المخاطر الناشئة عن انهيار كفاءة الموارد والخدمات المحلية بسبب الاستهلاك غير المخطط وغياب خطط استراتيجية لصيانة تلك الموارد وتنميتها والبحث عن بدائل لها في حالة نفاذها أو انهيار كفاءتها.
- ضعف فاعلية التنسيق والتكامل بين قطاعات الإنتاج الوطنية، وغياب التوجه الاستراتيجي للدخول في تحالفات وطنية لمواجهة التحالفات الخارجية وضغوط المنافسة.

من جانب آخر، هناك عوامل ضعف ذاتية في منظمات الأعمال العربية- خاصة الصناعية- تضاعف من مشكلاتها في مواجهة تحديات التقنية الحديثة:

- ضعف القدرات التنافسية لمنظمات الأعمال العربية بتأثير عوامل الحماية والدعم التي نشأت في رحابها وتمتعت بمزاياها لفترة طويلة.
- ضعف الاحتكاك بالسوق العالمي نتيجة الانعزال في السوق المحلية لسنوات طويلة.
- ضعف الأساس العلمي والتقني لكثير من وحدات الإنتاج وابتعادها النسبي عن مراكز البحث العلمي والتطوير التقني الوطنية والعالمية.
- افتقاد الصناعة العربية لمصادر الدعم والمساندة العلمية والتقنية المنتظمة والمتجددة لتطوير المنتجات وتحسين الأداء والإنتاجية.
- ضعف الأساس المحلي في تصميم وتطوير المشروعات الإنتاجية بسبب انتشار أسلوب " تسليم المفتاح " من مصادر أجنبية.
- اختلال هياكل التمويل والتكلفة غير المتناسبة مع مستويات الجودة.

وفي مواجهة هذه الأوضاع الصعبة لا بديل للمنظمات العربية من أن تبادر بعلاج نقاط ضعفها وتعمل على الاندماج في نظام الأعمال العالمي، والإسراع في تطوير

وتحديث تقنيات الإنتاج والإدارة عموماً، وتعميق تقنية المعلومات والاتصالات في كافة قطاعات النشاط. كما ينبغي الإسراع في تعميق التصنيع المحلي للمعدات والآلات ، وزيادة المكون المحلي في المنتجات الأجنبية ، وتشجيع وتنمية الصناعات المغذية كما أن الاستثمار الفعال لتلك التقنيات الجديدة سيفتح الطريق نحو تطوير وتحديث المنتجات وتنمية القدرات الذاتية في البحوث والتطوير D&R.

- **شروط النجاح في مواجهة التحديات التقنية**

يمكن لمنظمات الأعمال العربية أن تنجح في التغلب على مشكلاتها ومواجهة تحديات التقنيات الحديثة بدرجة معقولة إذا التزمت الشروط التالية:

- الارتباط الكامل بالسوق وآلياته، واتخاذ الفرص التسويقية المتاحة أساساً لتخطيط الإنتاج والمنتجات، ومنطلقاً لبرامج التطوير والتحديث.
- تحديد شرائح السوق المحلية والعالمية المستهدفة والتركيز عليها ومحاولة تعميق تواجد المنتجات العربية بها.
- تصميم المنتجات ومواصفات الجودة وشروط التعامل بما يحقق رضاء العملاء ويتميز على المنافسين.
- رصد وتحديد المنافسين الأساسيين الذين يجب التخطيط والإعداد لمواجهتهم ومحاولة التفوق عليهم.
- إعادة هيكلة الوحدات الإنتاجية لتحسين معدلات استغلال الطاقات الإنتاجية والتخلص من مصادر الهدر والفقد.
- إعادة تصميم وهندسة العمليات الإنتاجية لتحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والفعالية.
- إعادة تصميم وتفعيل نظم ضبط وتأكيد الجودة، والالتزام بمنهج إدارة الجودة الشاملة.
- تكوين وتنمية القدرات الذاتية للتطوير والابتكار، وتعميق الصلة مع مراكز البحث والتطوير.
- إعادة تصميم وضبط نظم تكلفة الإنتاج Cost Engineering.

- **الموارد البشرية ركيزة أساسية في مواجهة تحديات التقنيات الحديثة**

إن تنمية وتطوير الموارد البشرية العربية وتحسين أساليب استثمار قدراتها هو السبيل الأهم في تفعيل استراتيجيات التطوير وإعادة الهيكلة من أجل تنمية القدرة على مواجهة تحديات التقنيات الحديثة وغيرها من المتغيرات الضاغطة على منظمات الأعمال العربية. ويتطلب هذا التوجه الجديد من الإدارة العربية ضرورة تقبل مفاهيم إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية والتي تتبنى الأفكار الرئيسية التالية:

- أن العنصر الحاسم في تنمية القدرات الإنتاجية وتفعيل مواجهتها للتحديات هو " بناء وشحذ قدراتها التنافسية ".
- تبنى القدرات التنافسية وتنمو بالتخطيط والإعداد والعمل المستمر للتحسين والتطوير في كل مجالات النشاط الإنتاجي.
- أن المصدر الأساسي للقدرات التنافسية هو " العمل البشري " الذي يحدد مستواها ومداها واستمراريتها، حيث يمارس المورد البشري المتميز عدداً من الأنشطة الحاسمة في تحديد مستوى تقدم الإنتاج وخصائصه التنافسية باستثمار ما يتمتع به من قدرات ذهنية ومهارات علمية وطاقات للابتكار والإبداع . ومن ثم تكون مساهمات المورد البشري هي الآلية الرئيسية لاستثمار ما يتاح لمنظومات الإنتاج من إمكانيات مادية وتمويلية وفرص تسويقية .
- يترتب على تطوير وتفعيل قدرات الموارد البشرية نتائج مهمة تساعد منظمات الأعمال العربية أن تتخلص من عيوبه ونقاط الضعف في قدراتها الإنتاجية، وتسهم في بناء وتنمية قوتها التنافسية. وتتبلور أهم تلك النتائج فيما يلي:

1. تحسين الإنتاجية والأداء طبقاً للمواصفات.
2. تحسين جودة العمليات والمنتجات [سلع أو خدمات] وحسن استخدام وسائل الإنتاج، وتخفيض أو منع العيوب.
3. تخفيض تكاليف الإنتاج، وترشيد تكلفة الصيانة والإصلاح وإعادة تشغيل المنتجات المعيبة.
4. تطوير المنتجات وتنويع مجالات استخدامها وتخفيض تكلفة تشغيلها وصيانتها بواسطة المستخدمين [العملاء].
5. ابتكار منتجات وأساليب ووسائل إنتاج متطورة دائماً.

المبحث الثاني

إدارة الموارد البشرية الإلكترونيـــــــــــــــــة

1. مقدمـــــــة

يعيش العالم الآن مرحلة مختلفة تماماً عما سبقها من حيث أنماط الحياة ووسائل الإنتاج وأساليب العمل والتعامل على المستويات المحلية والإقليمية والعالمية وذلك بفعل الثورة التقنية الهادرة التي تتصاعد آثارها باستمرار.

ويتصف العالم المعاصر بمجموعة من السمات الرئيسية التي تميزه تماماً عما سبقه إذ يوصف بأنه عصر العلم والتقنيـة، وعصر المعلومات والمعرفـة. كما شاع تعبير العولمة أو الكونيـة لوصف المرحلة التي بدأت مع انهيار الاتحاد السوفييتي القديم وبدء انفراد الولايات المتحدة الأمريكية بالهيمنة على النظام العالمي الجديد وآلياته الهادفة إلى تحرير التجارة الدولية وفرض ثقافـــــــة الرأسمالية الأمريكية على العالم[1]. ومن أهم مظاهر هذا العالم الجديد تعاظم قوة وتأثير الشركات عابرة القارات أو متعدية الجنسية Transnational Corporations كما يتميز هذا العصر بمعدلات التغيير والتطوير التقني غير المسبوقة، واشتداد المنافسة ونمو حركة التكتلات والتحالفات بين الشركات العملاقة وبين الدول.

وفي خضم هذه التحولات والتغييرات، أصبح المورد البشري في المنظمات المعاصرة محلاً لتأثيرات متباينة من مصادر متعددة في آن واحد، إذ يتعرض إلى ضغوط ومؤثرات التقنيات الجديدة والمتجددة التي تفرض عليه جميعا أن يعتزل أنماط أداء اعتادها وارتاح إليها في السابق، من أجل أن يتبنى أنماطاً جديدة توافق متطلبات تقنيات عصر التغيير الشامل والتطور السريع الذي نعيشه الآن. وتعتبر التطورات التقنية والعلمية المصدر الأول للمؤثرات الداعية إلى إعادة تشكيل الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، فإنه يقع على القمة منها تقنيات المعلومات والاتصالات التي وفرت فرصاً غير مسبوقة للإنسان والجماعات المجتمعية المختلفة في تحقيق مستويات متعالية من الإنجاز المعلوماتي والرفاهة الاقتصادية والتطور الفكري والثقافي. وفي نفس الوقت طرحت وبقوة قيماً وأفكاراً جديدة ومخالفة لكثير من الرصيد القيمي للإنسان وهددت توازنه واستقراره النفسي والفكري.

---

1 يرجع في هذا الموضوع إلى كتابنا "خواطر في الإدارة المعاصرة"، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2001.

وكان قطاع الأعمال من أسرع وأنشط قطاعات المجتمع المعاصر في استثمار تلك المتغيرات وتحويلها إلى فرص للإنتاج والتسويق والتعامل على نطاقات غير مسبوقة تعدت الحدود المادية بين الدول، كما تجاوزت كل مستويات الإبداع والإنجاز السابقة في مجالات الإنتاج السلعي والخدمات. وقد شمل التغيير كل مجالات نظام الأعمال الذي تأسس ونمى على عصر الثورة الصناعية، ونشأ نظام أعمال جديد يوافق عصر ما بعد الصناعة أو عصر المعرفة والعولمة والأعمال الإلكترونية E-Business.

وكان لابد لإدارة الموارد البشرية أن يمسها التغيير لتتوافق مع معطيات نظام الأعمال التقني الجديد من جانب، وللتكامل مع الصيغ المجتمعية الجديدة القائمة على استيعاب وتفعيل تقنيات المعلومات والاتصالات إلى الحدود القصوى، من أجل المساهمة الفعالة في إعادة تكوين وتنمية الموارد البشرية القادرة على استيعاب وتفعيل التقنيات الجديدة والمتجددة. فنحن نعيش الآن في العصر الإلكتروني E-Era، ونشهد المعاملات التجارية الإلكترونية E-Commerce، ونطبق أساليب التعليم الإلكتروني E- learning، ونتعامل في المصارف بأساليب إلكترونية E-Banking، وتتحول كثير من الدول إلى نظم الحكومة الإلكترونية E-Government. ويصبح من المنطقي، بل والضروري،أن تنشأ " إدارة الموارد البشرية الإلكترونية" E-HR Management لإيجاد التكامل والتوازن بين عناصر المنظمة المختلفة.

ونتعرض في هذا الفصل لتأثيرات التقنيات الحديثة ـ ممثلة في تقنيات المعلومات والاتصالات ـ على تشكيل وأداء الموارد البشرية، وضرورة تطوير مفاهيم وآليات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية باعتبارها التطور الأحدث الذي يجمع تأثيرات المتغيرات جميعها ويبلورها في إطار منظومي متكامل يوجه أعمال وفعاليات تنمية الموارد البشرية للتكامل مع التوجهات التقنية للمنظمات المعاصرة. ومن ثم نركز على أهمية تطبيق مفهوم "إعادة اختراع إدارة الموارد البشرية" Reinventing Human Resources Management، وتنمية فكر مماثل في قطاعات التعليم والتدريب والتنمية البشرية على المستوى المؤسسي والوطني للوصول بالموارد البشرية إلى المستويات المتناسبة مع تحديات ومتطلبات التقنية الجديدة.

إن " إدارة الموارد البشرية الإلكترونية " منهجية إدارية جديدة تقوم على الاستيعاب والاستخدام الواعي لتقنيات المعلومات والاتصالات في ممارسة الوظائف الأساسية لإدارة وتنمية الموارد البشرية.

2. ملامح الثورة التقنية المعاصرة

تتركز أهم التقنيات المعاصرة في ثورات متعددة أهمها:

– ثورة الهاتـــــــــف	The Telephone Revolution
– ثورة الحاسب الآلـــــي	The Computer Revolution
– ثورة الشبكة العالميـــــة	The Internet Revolution
– ثورة اندماج الثورات الثلاث	The ITC Revolution
– الحقيقة التخيليـــــة	Virtual Reality [VR]
– الذكاء الاصطناعـــــي	Artificial Intelligence
– البيولوجيا الحيويـــــة	Bio-Technology
– الهندسة الوراثيـــــة	Genetic Engineering
– التكويد العمـــــودي	Bar Coding
– الشرائح والبطاقات الذكيـــة	Smart Chips/Cards

وقد انعكست تلك الثورات في مجالات كثيرة وأنتجت أنماطاً جديدة من الخدمات والمنتجات والمنظمات وأنماط الأداء المؤسسي[2]:

– العلاج من بعـــــد	Cyber- Medicine
– التعليم من بعـــــد	E-Learning -
– التجارة الإلكترونيـــــة	E-Commerce
– المصارف الإلكترونيـــــة	E- Banking
– الأغذية المعدلة وراثيـــــا	Genetically Modified Foods [GM]
– الاستنســـــاخ	Cloning
– نظم الإنتاج المرنـــــة	Flexible Manufacturing Systems
– نظم تخطيط موارد المشروع	Enterprise Resources Planning System [ERP] Enterprise Systems
– نظم إدارة علاقات العمـــلاء	Customer Relations Management [CRM]
– نظم إدارة سلسلة التوريـــد	Supply Chain Management
– المنظمات العولميـــــة	Global Organizations
– الشركات التخيليـــــة	Virtual Companies
– اختفاء الوسطـــــاء	Disinter mediation
– الحكومة الإلكترونيـــــة	E-Government

---

[2] Dixon,P. Futurewise, six faces of global change,HarperCollins Publishers,1998.

3. آثار التقنيات الحديثة في منظمات العمل

انعكست التقنيات الجديدة على منظمات العمل بكافة أشكالها ومجالاتها، وأنتجت أوضاعاً وممارسات جديدة على أنقاض أفكار وممارسات وأساليب عمل واهتمامات كانت سائدة فيما قبل ظهور تلك التقنيات المعاصرة، وكما سنرى سيكون لتلك الأوضاع تأثيراتها على هياكل وفعالية الموارد البشرية في تلك المنظمات.

- وتتبلور أهم تلك الآثار التقنية فيما يلي:[3]

- اختفاء المسافات وتضاؤل تأثيرها في حركة الأعمال [والأفراد والأموال والمنتجات] ، وانعدام تأثيرها في نظم العمل حيث يمكن الوصول إلى مكان في العالم بوسائل الاتصال الحديثة The Death of Distance.
- تضاؤل أهمية المكان [الموقع] في نشاط المنظمات، إذ يكفي أن تتحقق للمنظمة أياً كان موقعها آليات الاتصال ليمكنها أداء عملياتها بنفس الكفاءة The Fate of Location.
- عدم أهمية الحجم الكبير في تحديد كفاءة أو قدرة المنظمات، إذ تستطيع المنظمة الصغيرة أداء الخدمات بنفس كفاءة المنظمة الكبيرة باستخدام تقنيات المعلومات والاتصالات، في حقيقة الأمر كثير من أهم وأنجح المنظمات المعاصرة لا يزيد حجمها عن بضعة أفراد مع بنية تحتية تقنية متطورة The Irrelevance of Size.
- سرعة وكفاءة التواصل بين المنظمات والعاملين فيها والعملاء والموردين بغض النظر عن المسافات واختلاف التوقيت Improved Connections.
- القدرة على تعديل المنتجات والخدمات بحسب طلبات الزبائن More Customization.
- زيادة القدرة على الحركة والانتقال باستثمار التقنيات المحمولة Increased Mobility.
- الميل للتركيز على الشرائح المتخصصة في الأسواق نتيجة قدرة الحاسبات على فحص وتحليل وتصنيف المعلومات عن تركيب الأسواق وبيان مميزات الشرائح المختلفة Increased Value in Niches.

---

[3] Cairncross, F., The Death of Distance,Orion Business Books,London, 1998.

- التطور إلى أنماط الإدارة المرنة وهياكل التنظيم المتكيفة Adaptive، وظهور المنظمات التي تربطها تقنيات الاتصالات أكثر من القواعد والنظم الجامدة The Loose-Knit Corporation.
- تداخل البيت والمكتب كأماكن للعمل نتيجة ازدياد أعداد البشر الذين يعملون من منازلهم مستثمرين إمكانيات تقنيات المعلومات والاتصالات المتاحة للجميع The Inversion of Home and Office.
- تتمكن التقنيات من تخليق مواد جديدة وتتغلب على نقص الخامات والموارد الطبيعية، ومن ثم يكون الإنسان هو المورد النادر الحقيقي – The Human Resources are the Ultimate Scarce Resource
- التحول من أنماط وأساليب الرقابة الخارجية على البشر إلى أنماط الرقابة الذاتية The Shift to Self-Policing.
- ارتفاع معدلات رواتب ودخول العاملين ذوي المعرفة وتقارب مستوياتها في أسواق العمل المختلفة، وانخفاض مستويات الرواتب للعاملين العاديين الذين يعملون في الأعمال الروتينية وبالتالي إعادة توزيع الرواتب Redistribution of Wages.
- انخفاض وقت العمل للفرد وزيادة أوقات الفراغ في نفس الوقت الذي يستمر العمل بالمنظمات على مدار الساعة
- Shorter Work Weak [Less than 30 Hours] / 7x24x365 Organization.

ويبلور ويليام باند[4] تأثيرات التقنية على قطاعات الأعمال على النحو التالي:

- التحول نحو التجارة في الخدمات المعرفية A Shift To Knowledge.
- انخفاض تأثير وقوة الهياكل الكبيرة حيث تنتشر القوة المعلوماتية والمعرفية بين أعداد متزايدة من البشر A Shift To Smaller Hierarchies.
- قفزة هائلة في التواصل والارتباطات الشبكية على المستوى العالمي والإقليمي والمحلي نتيجة ثورة الاتصالات A Surge In Networking .
- النمو المتصاعد لتطبيقات تقنية المعلومات والحاسبات الآلية في المنظمات وتضخم الاستثمارات في بناء منصات Platforms الحاسبات ونظم الربط الداخلي Intranet والتحول إلى أنماط العمل المعتمدة على تقنية المعلومات Huge Growth In InfoTech.

---

[4] Band,W.A., Touchstones, Ten New Ideas Revolutionizing Business, John Wiley & Sons, Inc. N.Y., 1994, p.125

- تغير هيكل قدرات ومهارات الموارد البشرية لتتركز بالأساس في مجالات المعلوماتية والمعرفة Shift in Employee Capabilities.
- اختفاء الحواجز والموانع وتحول بلدان العالم جميعها إلى سوق واحدة No Country is an Island.

4. تأثيرات التقنية المعاصـــــــرة في هيكل وأداء الموارد البشرية

تتبلور آثار التقنيات الحديثة في كونها اختزلت فجوات الوقت والمسافة، وحققت المزيد من الترابط بين مكوّنات المنظمة وأسواقها والموردين المتعاملين معها، كما أكدت سرعة الاستجابة لمتغيرات السوق والوفاء الآني لطلبات الزبائن. وقد انعكست تلك الآثار على هياكل الموارد البشرية في منظمات العمل المعاصرة على النحو التالي:

- الاتجاه الواضح لتقليص حجم القوى العاملة نتيجة الاحتياج إلى أعداد اقل من العاملين لأداء ذات الأعمال وبكفاءة أعلى .
- الاتجاه الواضح لاختفاء فئة الإدارة الوسطى المتخصصين في أعمال الوساطة intermediaries بين الإدارة العليا وفئات التنفيذيين على اختلاف مواقعهم التنظيمية.
- كذلك الاتجاه إلى اختفاء الوسطاء بين المنظمة وزبائنها أو مورديها حيث تحل محلهم تقنيات الاتصالات والمعلومات مثل التوريد في الوقت Just-In-Time أو التعامل عبر الإنترنت E-Business .
- ضمور الاحتياج إلى العاملين متوسطي وعديمي المهارة الذين كانوا يشغلون أعمال تتطلب قدرات عضلية دون الاحتياج إلى مهارات ذهنية حيث حلت التقنيات الجديدة محلهم بكفاءة أعلى [الروبوت Robots على سبيل المثال].
- تنامي الاحتياج إلى فئات جديدة من العاملين ذوي المعرفة المتخصصين في أعمال البرمجة للحاسب الآلي وغيرهم من أصحاب المهارات الفكرية والقدرات الذهنية القادرين على استيعاب التقنيات الجديدة وتطبيقاتها في أعمال الإدارة وأنشطة المنظمات المختلفة.
- تزايد الاحتياج إلى الموارد البشرية القادرة على تفعيل الصلاحيات التي تعهد إليهم في المنظمات المعاصرة المتجهة بدرجات متزايدة إلى أنماط اللامركزية Decentralization والتمكين Empowerment، وأصحاب القدرة على العمل في الفرق ذاتية الإدارة Self - Managed Teams.

- تزايد الحاجة إلى موارد بشرية تتمتع بقدرات هائلة على تنويع الأعمال Flexible Specialization والانتقال السريع بين مواقع العمل المختلفة على اتساع العالم، والقدرة على التكيف مع الثقافات المتعددة Cultural Adaptability التي تتعامل معها المنظمات العولمية.
- أهمية تمتع الموارد البشرية الجديدة بخصائص مهمة تتناسب مع واقع ظروف العمل الجديدة ومن أهمها:

  - الرغبة في الإنجاز Achievement Motivation
  - السعي إلى التميز In Search of Excellence
  - تحمل المخاطر Risk Taking
  - الابتكار والتجديد Creativity & Innovation
  - الاستعداد للخدمة Service Oriented
  - التركيز على النتائج Results Focused
  - الاقتناع بفكر الجودة Quality Oriented
  - العمل في الوقت الحقيقي Work in Real Time
  - تقبل واستيعاب التغيير Managing Change

- تحول نظم وعلاقات العمل من مفهوم " الاستخدام " Employment إلى مفهوم " الشراكة " Partnership، وتغير النظرة إلى الموارد البشرية من كونهم " أجراء " Wage-Earners إلى كونهم " أصحاب مصلحة " في المنظمة Stakeholders .
- تحول اهتمام إدارة الموارد البشرية من مجرد توفير اليد العاملة لقطاعات المنظمة المختلفة إلى اهتمام أصيل بتشغيل الموارد البشرية لتحقيق النتائج المستهدفة من استقطابهم للعمل وذلك بتفعيل مفهوم.
- " إدارة الأداء " Performance Management.

وتصور دراسة حديثة [5] أنماط الموارد البشرية الجديدة في منظمات عصر التقنية الفائقة وتقنيات المعلومات والاتصالات على النحو التالي:

[5] Ruhleder,K,Brigitte,J., and Elmes,M., Wiring the New Organization: Integrating Collaborative Technologies and Team-Based Work., Paper presented at the 1996 Annual Meeting of the Academy of Management. Reprinted from www.brint.com

1. Self-directed information specialists working in flexible, responsive, boundaryless and networked enterprises where groupware proliferates.
2. Knowledge workers staff relatively flat hierarchy, team-based, and project-centered work environment.
3. Everyone having a home set-up and carrying a laptop, so being able to be anywhere and do their work.
4. They work on a pay for performance system where salaries are fixed with end-of-year bonuses based on project completion.
5. Knowledge workers utilize databases for planning, monitoring and generally executing their tasks using phones, faxes, e-mail, accessing all relevant files on the databases. It is more or less "Open Book Management".
6. Extensive utilization of ITC.

5. " إدارة الموارد البشرية الإلكترونيـــــة "
المدخل للتعامل مع متطلبات التقنية الحديثة

" إدارة المـــــوارد البشريـــــة الإلكترونيـــــــة E- Human Resources Management [E-HR] " نمط جديد من الفكر والممارسة الإدارية يتبنى معطيات عصر المتغيرات السريعة، ويستوعب تقنياته المتجددة، ويطبق آلياته الفاعلة وتستثمر تقنيات المعلومات والاتصالات في أداء وظائفها، وتتمثل أهم خصائصها فيما يلي:

- تبنى مفاهيم "الإدارة الاستراتيجية" من حيث وضوح الرؤية Vision والرسالة الأساسية للمنظمة Mission والتعامل الإيجابي مع المناخ المحيط الداخلي والخارجي Environment، وتحديد الأهداف الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.
- التعامل الفوري والإيجابي مع التحولات في سوق العمل وتطورات هيكل الموارد البشرية اللازمة للمنظمة ، وتعديل أساليب وخطط الاستقطاب والاختيار بما يتوافق مع تلك التحولات.
- التطوير المستمر والسريع لإعادة هندسة الهياكل التنظيمية ونظم وإجراءات العمل وأسس اتخاذ القرارات وتوزيع الصلاحيات والمسئوليات في شئون إدارة الموارد البشرية لمواكبة تطورات التقنية.

- تيسير التعلم واستثمار الخبرات والمعرفة المتراكمة للموارد البشرية وتوظيفها لتنمية القدرات التنافسية للمنظمات من خلال مفهوم " إدارة المعرفـة" Knowledge Management بأبعادها الثلاثة:

استخدام المعرفة KNOWLEDGE APPLICATION	توزيع المعرفة KNOWLEDGE DISSEMINATION	تخليق المعرفة KNOWLEDGE CREATION

- التعامل في سوق العمل العالمي بحثاً عن الموارد البشرية الأفضـــــل.
- الاعتماد على تقنيات العصر الأساسية وهي الحـاسب الآلـــي، وتقنيات المعلومات، وتقنيات الاتصالات، وشبكة الإنترنت وما نشأ عنها مــــن انتشار البريد الإلكتروني وشبكات الربط الداخلية Intranet.
- كذلك تعتمد [E-HR] مجموعة آليات إدارية من أهمها:

* "إعادة الهندســـــــة"	Reengineering
* "القيـــاس المرجعـــــي"	Benchmarking
* "التخطـــيط الاستراتيجـــي"	Strategic Planning
* "التقييـــم المتـــــوازن"	Balanced Scorecard
* "تخطيط موارد المشـــروع"	Enterprise Resources Planning
* "تخطيط الجودة لمنع الخطأ"	Zero Defect / Six Sigma Quality

ويمكن تلخيص أهم مميزات " إدارة الموارد البشرية الإلكترونية " فيما يلي:

* السرعـــــــــــــة	Speed
* التشابكيـــــــــــة	Networking
* التنويـــــــــــع	Diversification
* تجاوز الوسطـــــــاء	Disintermediaries
* التصميم حسب الحاجـــة	Customization
* التكيف السريـــــــع	Adaptation
* التكامـــــــــــل	Integration
* التطوير المستمـــــــر	Continuous Improvement

* التحرر من القوالــــــــــب Flexibility
* العمل من بعـــــــــــــد Teleworking
* التحرر من المعاملات الورقية Paperless

من ناحية أخرى، تستثمر " إدارة الموارد البشرية الإلكترونية " تقنيات المعلومات والاتصالات في مباشرة وظائف مهمة منها على سبيل المثال:

- البحث والاستقطاب الإلكتروني في أسواق العمل العالمية عبر شبكة الإنترنت E- recruiting.
- المفاضلة والاختيار من بين المتقدمين من أماكن ودول مختلفة عبر وسائل الاجتماع من بعد Remote Meeting Technologies مثل مؤتمرات الفيديو Video-Conferences.
- تطبيـــــق وسائـــــل التدريـــب المستنـــدة إلـــى الحاســب الآلي Computer-Based Training، وأساليب التدريب التفاعليـــــة Interactive، والتدريب عبر الشبكة العالمية الإنترنت Web-Based Training.
- تطبيق وسائل التوجيه والمساندة للأفراد وفرق العمل من بعد باستخدام البريد الإلكتروني والهواتف المحمولة وإرسال الرسائل الصوتية Voice Messages و غيرها من تقنيات الاتصال الحديثة.
- تشجيع نمط العمل من المنزل Home-Based Work [Teleworking].
- تطبيق أساليب ربط الرواتب بالإنجاز Pay for Performance و استخدام إمكانيات التسجيل والمتابعة الإلكترونية للتحقق من منجزات الفرد وتحديد العوائد الخاصة به بدقة.
- استثمـــــار إمكانيـــــات نظـــم تخطيـــط مـــــوارد المشـــروع Enterprise Resources Planning System [ERP] لإدماج محور إدارة الموارد البشرية Human Resources Module في منظومة العمل الكاملة للمنظمة، ومن ثم الإحساس بمتطلبات الأداء واحتياجات وحقوق وتكلفة الموارد البشرية مع كل حركة في أنشطة وعمليات المنظمة.

خلاصـــــــــة

مع التغييرات التقنية الحاصلة في العالم، جرت تغييرات ملحوظة في تركيب ومتطلبات الأداء للموارد البشرية. وتركز التوجهات الجديدة في هيكل الموارد البشرية على أهمية الطاقات الذهنية والقدرات الإبداعية للفرد،

وإمكانيات العمل في فرق ذاتية الإدارة، مع قدرة هائلة على تحمل التنوع والاختلاف في الثقافات ومتابعة التحولات فيها، كذلك القدرة على معايشة العمل في أماكن متعددة وتوقيتات غير معتادة.

ويصبح من المهم إحداث تطوير مماثل في مفاهيم وتقنيات إدارة الموارد البشرية عند اختيار وتشغيل وتنمية المورد البشري في المنظمات المعاصرة، وذلك لمواكبة متطلبات التقنيات الحديثة والمطبقة فيها.

وإسهاماً في جهود تطوير مفاهيم إدارة الموارد البشرية، تم بلورة تعبير ومفهوم " إدارة الموارد البشرية الإلكترونية" ليعبر عن تلك التحولات الفكرية والتقنية في مجالات إدارة الموارد البشرية.

الفصل الثامن

استراتيجيات التدريب
فــي إطار إدارة الجودة الشاملة
ونظـــــــام إدارة الأداء

أوضحت الممارسة العملية في كثير من المنظمات العامة والخاصة في مختلف دول العالم أن أعمال التدريب بشكل عام لا تحقق النتائج المستهدفة أو المأمولة، وذلك بالرغم من تزايد الإنفاق عليها وتنوع الأنشطة والفعاليات والأساليب التدريبية المستخدمة. وبرغم صعوبة قياس آثار التدريب وتقييم عوائده، إلا أن المتأمل في فعاليات التدريب والقائمين عليه في كثير من الحالات لا يصعب عليه التوصل إلى الأسباب المؤدية إلى تواضع آثار التدريب وميل كثير من المسئولين في مواقع عمل مختلفة إلى تنحيته من بين اهتماماتهم الأصيلة، والبعد عن اللجوء إليه من أجل تحقيق طفرات واضحة في مستويات الأداء والإنجاز.

ومن الواضح أن من أهم أسباب تواضع نتائج وآثار التدريب هو انفصاله عن عناصر ومكونات منظومة تنمية الموارد البشرية، وكذلك تعاطي التدريب في جزئيات منفصلة ومتباعدة وعدم تكامله في ذاته كمنظومة، ويمكن أن نطلق على هذه الحالة تعبير " الانعزال المتعدد " حيث يتواجد التدريب في ساحة العمل الإداري منعزلاً عن الإطار الطبيعي الذي ينبغي أن ينتمي إليه وهو جهود ونظم تنمية الموارد البشرية، كما أنه يفتقد الترابط والتناسق بين عناصره الذاتية فيأتي في النهاية على شكل جهود متا بينة ومفككة الأوصال لا يستشعر نتائجها أي من أطرافه سواء المدربون، أو المتدربون أو المد راء والرؤساء المباشرون لمن يتلقى هذا التدريب.

وللتعامل مع هذه الحالة غير الإيجابية نقدم في هذا الفصل طرحاً جديداً لقضية التدريب من منطلقات ثلاث، الأول النظر على التدريب في إطار المنظومة الشاملة لتنمية الموارد البشرية، ومن ثم لا يكون نشاطاً منعزلاً عن أنشطة أخرى تساند تأثيره وتؤكد العائد الممكن تحقيقه من وراءه في شكل تحسين أداء وتطوير أنماط سلوك العاملين ومستويات معارفهم ومهاراتهم. وينظر المنطلق الثاني إلى التدريب من زاوية استثمار وتطبيق مفاهيم وتقنيات إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management [TQM] في تخطيط وإدارة العمليات التدريبية في المنظمات المعاصرة، ومن ثم يتم تجنب كثيراً من السلبيات التي تحد من فعالية التدريب وتهدر آثاره. وفي المنطلق الثالث يتم الربط بين التدريب وبين قضية إدارة الأداء في مفهومها الشامل، ويصير التعامل مع التدريب باعتباره حلقة في سلسلة عمليات متكاملة تستهدف الوصول بالأداء إلى المستويات المشهود لها بالتميز والتفوق على الصعيد العالمي World Class Best Practices.

المبحث الأول

التدريب في إطار المنظومـــة الشاملـــة لتنمية المـــوارد البشريـــة

1. مقدمـــــــــــة

يلقى التدريب اهتماماً متزايداً من المنظمات المعاصرة باعتباره الوسيلة الأفضل لإعداد وتنمية الموارد البشرية وتحسين أداءها . وينطلق هذا الاهتمام المتزايد بالتدريب من الاعتراف بأهمية الدور الذي تلعبه الموارد البشرية في خلق وتنمية القدرات التنافسية للمنظمات، وفي تطوير وابتكار السلع والخدمات، وتفعيل الاستخدام الكفء للتقنيات والموارد المتاحة للمنظمات.

وبرغم تزايد ما ينفق على التدريب والتصاعد المستمر في المؤسسات والمراكز المنشغلة بتوفير خدمات التدريب في عالمنا العربي، إلا أن الواقع يشهد بأن جانباً كبيراً من أثر التدريب غير محسوس في شكل نتائج وإنجازات، كما أن العائد على الأفراد المتدربين غير واضح من حيث تحسن الكفاءات وارتفاع القدرات . ويعود جانب أساسي من " إشكالية التدريب " في عالمنا العربي - كما هو الحال في كثير من بلاد العالم - إلى التعامل مع التدريب باعتباره عملية مستقلة بذاتها ومنقطعة الصلة بمنظومة شاملة لتكوين وتنمية وتفعيل مساهمات العنصر البشري في المنظمات. كذلك نرى القائمين على مهام التدريب يتعاطونه في شكل جزئيات متفردة وغير مترابطة لا يجمعها إطار فكري متكامل، ولا تسترشد بتوجهات استراتيجية هادية. من زاوية أخرى ، فإن المشاركين في العملية التدريبية هم أيضاً يباشرون أدوارهم في انعزال وتباعد بعضهم عن الآخر، ولا يجمع بينهم فكر الفريق Team، و لا ينطلقون من منطلقات استراتيجية مشتركة.

وبذلك تكمن إشكالية التدريب في المنظمات المعاصرة في ظـاهـــــرة " الانعزال المتعدد " Multi-Separation، حيث تنعزل عمليات التدريب عن باقي مكونات عملية تنمية الموارد البشرية، والتي تنعزل بدورها عن استراتيجيات وفعاليات المنظمة في قطاعاتها المختلفة، كما تتباعد عمليات التدريب وتنمية الموارد البشرية جميعاً عن معطيات نظام الأعمال العالمي الجديد وطفرة التقنية الحديثة.

كذلك، فإن جانباً مهماً من إشكالية التدريب يعود إلى غياب " المنهج الاستراتيجي " في التعامل مع قضايا التدريب والانطلاق في أنشطته دون وجود معايير وتوجهات استراتيجية واضحة تربطه بالاستراتيجيات العامة للمنظمة من جانب، واستراتيجية الموارد البشرية من جانب آخر.

وثمة بعد آخر لإشكالية التدريب تتمثل في افتقاد العلاقة بين التدريب وبين تكوين صلاحيات الفرد في العمل ودفعه إلى مباشرة التصرف والإبداع والابتكار وتحمل المسئوليات واتخاذ القرارات وهو ما يشار إليه في أدبيات الإدارة المعاصرة بمبدأ " التمكين " Empowerment.

كما أن تقنيات التدريب المستخدمة في أغلب فعاليات وأنشطة التدريب في كثير من المنظمات لا تتماشى مع مستوى التقدم التقني في قطاعات العمل التنفيذي والإداري المختلفة بالمنظمة. ويمكن القول إجمالاً أن لب إشكالية التدريب يتمحور في حقيقة أساسية هي اعتباره نشاطاً تكميلياً وتجميلياً Cosmetic وليس باعتباره ركناً جوهرياً في البناء الإداري الاستراتيجي للمنظمة.

وهدفنا في هذا المبحث هو التعامل مع المحاور التالية لإشكالية التدريب:

- تقديم تحليلاً واضحاً لإشكالية التدريب يدور حول المحاور والأبعاد المشار إليهـــــــا.
- تقديم مفاهيم الإدارة الاستراتيجية والتي تمثل الإطار اللازم لصياغة جهود وفعاليات تنمية الموارد البشريـــــــــة.
- محاولة بناء تصور استراتيجي كامل يضع التدريب في موقعه الصحيح في المنظومة الإدارية المتكاملة لتنمية الموارد البشريـــة.
- بيان انعكاس تلك المفاهيم على عمليات التدريب التربوي.

وتقوم الفكرة الأساسية في هذا الطرح على مجموعة من المفاهيم الأساسية :

- أهمية " التكامل " Integration بين التدريب وبين باقي عمليات إدارة تنمية الموارد البشريـــــــــة.
- تكامل عمليات التدريب في ذاتها والنظر إلى التدريب باعتباره نظاماً متكامـــــــلاً Integrated System.
- تكامل واندماج أطراف عملية التدريب ليشكلوا فريق عمل متكامل ومتفاهـــــــم Integrated Team.
- انطلاق التدريب من نظرة استراتيجية تربط بين أهداف وفعاليات التدريب وبين استراتيجيات المنظمة وأهدافها.
- أهمية استخدام التدريب بمثابة الحضانة Incubator لتفجير طاقات وإمكانيات الفرد مع إتاحة الفرص له لاستثمارها في الأداء من خـــــلال " التمكيـــــن ".

- أهمية تطوير تقنيات التدريب لترتفع إلى مستوى التقنيات المعاصرة للمعلومات والاتصالات.
- إن الربط Networking هو السمة الرئيسية للإدارة المعاصرة ، وهو أيضاً الشرط الرئيسي لفعالية التدريب بما يتماشى والاتجاه الإداري المعاصر لتطبيق مفاهيم " إدارة العمليات Process Management " والتحول نحو نظم وأساليب التفكير المنظومي.

وتمثل هذه المفاهيم إطاراً فكرياً يحدد الاتجاه الصحيح نحو التعامل مع قضية التدريب وتفعيله في إطار المنظومة المتكاملة لأنشطة وفعاليات تنمية الموارد البشرية، وباستثمار باقة مترابطة Package من التقنيات الهادفة إلى إحداث التأثير المستهدف في المستوى المعرفيKnowledge، قدرات، مهارات، اتجاهات ودوافع الأفراد.

2. المفاهيم الحديثة في إدارة الموارد البشرية

تركز النظرة الحديثة في إدارة الموارد البشرية على مجموعة المفاهيم التاليـــــــــــة:

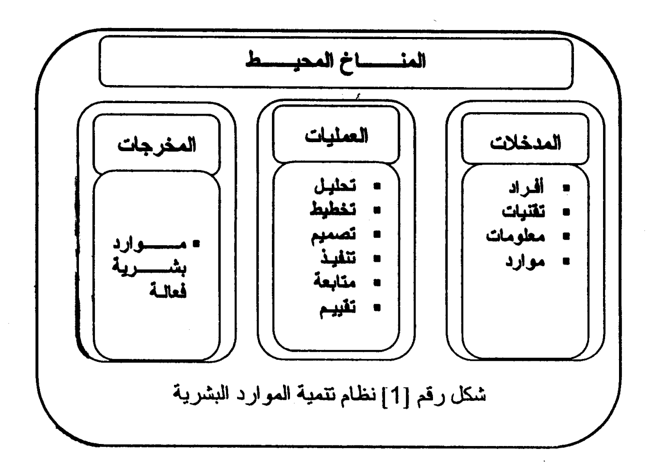
- أن " العنصر البشري" [على كل المستويات] هو مصدر الأفكار والأداة الرئيسية في تحويل التحديات إلى قدرات تنافسية.
- المشاركة الفعالة للعقل البشري و طاقاته الذهنية هي مصدر المعرفة وأساس القدرة الابتكارية و تحويل الأفكار إلى منتجات وخدمات ترضي العملاء.
- تشترك كل عناصر ومصادر تكوين القدرة التنافسية في اعتمادها الرئيسي على البشر [أفراد وجماعات] حيث تتوقف كفاءة استخدام المزايا النسبية الأخرى [مثل الموقع المتميز، تسهيلات التمانية، براءات اختراع ..] قيمة إلا بتوافر العنصر البشري المتميز بالقدرة على الإبداع والابتكار.
- العنصر الحاسم في تحسين وتطوير الأداء هو استثمار وتنمية قدرات الأفراد وحفزهم للإجادة في الأداء حيث تبنى القدرات الإنتاجية للأفراد وتنمو بالتخطيط والإعداد والعمل المستمر للتحسين والتطوير في كل مجالات الأداء، ويصبح التدريب وغيره من أدوات تنمية الموارد البشري غير فعال دون رابطة واضحة مع خطط إدارة الأداء.

وفي ضوء هذه المفاهيم تكاملت رؤية موضوعية تعبر عن عملية تنمية الموارد البشرية في شكل منظومة متكاملة تستهدف تحقيق نتائج استراتيجية تسهم في بناء قدرات وطاقات المنظمة وتمكينها من التفوق والتميز في مجالات النشاط التي تباشرها.

وتبدأ منظومة تنمية الموارد البشرية من دراسة وتمثل أهداف المنظمة واستراتيجياتها وسياساتها وتحليل دور الموارد البشرية في تحقيق تلك الأهداف والانسجام مع الاستراتيجيات والسياسات.

كذلك تعتمد المنظومة المتكاملة لتنمية الموارد البشرية على فهم واضح وإدراك متجدد لتركيبة الموارد البشرية بالمنظمة وهيكل القدرات والمهارات ومستويات المعرفة المتاحة لها، وما تتمتع به من خصائص فكرية وتوجهات سلوكية تتماشى أو تتناقض مع متطلبات الإنجاز وتفعيل الأنشطة وتحقيق الأهداف بالمنظمة.

ويمثل نموذج " النظام المفتوح " Open System الإطار الفكري لعمليات تنمية الموارد البشرية على النحو التالي:



شكل رقم [1] نظام تنمية الموارد البشرية

ويحقق النظر إلى عملية تنمية الموارد البشرية على أنها " نظام مفتوح " النتائج العملية التالية :

1. **الترابط بين نظام تنمية الموارد البشرية وبين باقي عناصر ومكونات المنظمة من ناحية، وبينه وبين المناخ الخارجي المؤثر على المنظمة وفعالياتها جميعاً من ناحية أخرى.**
2. **الترابط بين أجزاء نظام تنمية الموارد البشرية حيث يكون للمدخلات تأثيرها في كفاءة العمليات، وكذا تؤثر فعالية وكفاءة العمليات في نوعية ومدى تميز المخرجات.**
3. **إمكانية التأثير على كفاءة وفعالية نظام تنمية الموارد البشرية وتطويره باستخدام أي من المداخل التالية:**

- **تحسين مدخلات النظام [الأفراد، المدربون، المعلومات، التقنيات].**
- **تحسين عمليات النظام [حصر الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، تقييم آثار التدريب..].**
- **تحسين مستوى المخرجات المستهدفة وتأكيد معايير تقييمها.**
- **بيان أهمية التوازن الذاتي بين عناصر كل من المدخلات والعمليات والمخرجات.**

وعلى سبيل المثال إن افتقاد التوازن بين أعداد ونوعيات ومستويات كفاءة وخبرة المدربين وخصائص المتدربين سوف يؤثر بالسالب على كفاءة المدخلات ويقلل من فعالياتها في عمليات التنمية المختلفة.

يتضح من هذه الملاحظات نتيجة أساسية أن فعالية التدريب وتأثيره في مستوى كفاءة وفعالية وأنماط سلوك العمل للمتدربين إنما تتوقف جميعاً على مدى ترابط " التدريب " مع باقي عمليات تنمية الموارد البشرية، واتفاقه مع معطيات وتوجهات قطاعات وفعاليات المنظمة وظروف المناخ المحيط. وتتركز أهم عمليات تنمية الموارد البشرية فيما يلي:

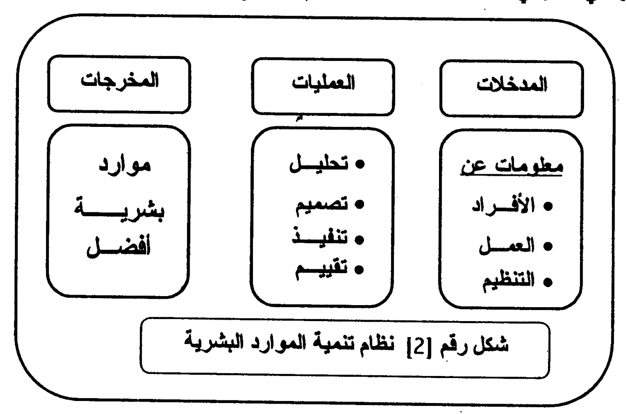
- **تحليل المناخ الخارجي والداخلي للمنظمة.**
- **تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية.**
- **الاستقطاب والاختيار للعناصر المناسبة.**
- **الإشراف والتوجيه والتدريب أثناء العمل.**
- **تقييم الأداء وقياس كفاءة الأداء.**
- **التعويض المادي والمعنوي والحفز.**
- **التطوير والتدريب على مدى دورة الخدمة.**
- **مكونات نظام تنمية الموارد البشرية.**

3. مكونات نظام تنمية الموارد البشرية

يشمل نظام تنمية الموارد البشرية كافة الأنشطة والعمليات الهادفة إلى تحقيق مستوى مستهدف من الكفاءة والفعالية والقدرة في المورد البشري تتناسب مع متطلبات العمل المسند إليه وتوقعات الأعمال والمهام التي يمكن أن يعهد إليه بها في المستقبل سواء في نفس مجال التخصص أو في مجالات أخرى.

ولا تقتصر عملية تنمية الموارد البشرية - كما هو شائع في كثير من المنظمات - على التعامل مع الفرد [المورد البشري موضوع التنمية]، بل تمتد لتشمل عنصرين آخرين مهمين لهما تأثير في ناتج عمل الإنسان ومن ثم يتأثران بما يحدث له من تنمية، وهما " العمل " Job الذي يقوم به الفرد [أو جماعة الأفراد]، والتنظيم Organization الذي يعمل الفرد [أو جماعة الأفراد] في نطاقه. لذا فإن الاقتصار على التعامل مع الفرد [الأفراد] كما هو الحال في معظم فعاليات التدريب يؤدي إلى عدم الواقعية والانعزال عما يجري في ساحة العمل الفعلية، ومن ثم انحصار نتائج التدريب في الإنسان نفسه وعدم إتاحة الفرص لنقلها إلى مجال العمل الفعلي، وهذا ما يطلق عليه " انحباس التدريب في الإنسان Encapsulated Training ".

ويمثل الشكل التالي المكونات المنظومة الشاملة لتنمية الموارد البشرية والتي تستوفي شروط وخصائص " النظام المفتوح " :



شكل رقم [2] نظام تنمية الموارد البشرية

مكونات التنمية المرتكزة على تحليل وتطوير المورد البشري:

- الاستقطاب — Recruitment
- الاختيار — Selection
- الإعداد والتهيئة — Orientation
- الإشراف والتوجيه — Supervision& Direction
- التعويض — Compensation
- تقييم الأداء — Performance Appraisal
- المساءلة — Accountability
- الترقية — Promotion
- تدوير العمل — Job Rotation
- تخطيط الحركة الوظيفية — Career Planning
- التدريب — Training
- التنمية الذاتية — Development
- التفويض — Delegation
- التمكين — Empowerment

وغاية هذه المكونات تكوين استراتيجية شاملة تتعامل مع كل أبعاد الأداء الإنساني وضمان الإجراءات المناسبة لتوفير المورد البشري المناسب لطبيعة ومتطلبات العمل ، وتحقيق التوافق المستمر بين مواصفات الإنسان ومتطلبات العمل. وبذلك تصبح تنمية المورد البشري بهذا المعنى عملية مستمرة لا تتوقف، وتغذي كل مرحلة منها باقي المراحل وتتأثر بها، وهذا يؤكد ما ذهبنا إليه في المقدمة من أن التدريب إنما هو حلقة في سلسلة متكاملة من العمليات لا يجوز التعامل معه منعزلاً عنها.

مكونات التنمية المرتكزة إلى العمل

تضم تلك المكونات عمليات تحليل العمل Job Analysis ، تصميم العمل Job Design ، توصيف العمل Job Description، وتحسين العمل Job Improvement.

وغاية هذه المكونات تصميم العمل الذي سيقوم به الفرد أو الأفراد بتحديد المهام والواجبات التي يتضمنها العمل، وتحديد الإجراءات والأنشطة اللازمة لمباشرة تلك المهام ، ثم توضيح النتائج Results التي ينتهي إليها العمل. ونتيجة كل ذلك أن يصبح في الإمكان تحديد مواصفات ومهارات وقدرات الفرد المناسب للقيام بالعمل لتكون أساساً في عمليات تنمية الموارد البشرية.

مكونات التنمية المرتكزة إلى التنظيم

– تحليل الهيكل التنظيمي	Structural Analysis
– إعادة الهيكلة	Restructuring
– تحليل العمليات	Process Mapping
– إعادة الهندسة	Reengineering
– تحليل سلسلة القيمة	Value Chain Analysis
– تحليل التعلم التنظيمي	Organizational Learning
– تحليل الجودة	Quality Analysis
– تحليل التدفق المعلوماتي	Information Flow Analysis

وغاية هذه الأنشطة التوصل إلى أنسب صياغة للتنظيم الذي يمثل الوعاء الأكبر وتتم فيه مختلف الأعمال التي يباشرها المورد البشري في المنظمة.

يتضح من رصد مكونات عملية تنمية الموارد البشري حقيقة أساسية نكررها لأنها محور حديثنا كله، وهذه الحقيقة أن التدريب لا يمكن أن يتم بمعزل عن باقي مكونات تنمية الموارد البشرية، بل أنه يستمد مدخلاته وتتحقق فعاليته بالترابط الوثيق والتناسق التام مع مختلف المكونات المرتكزة إلى الفرد، والعمل، والتنظيم. ومن ثم فإن غاية التدريب في رأينا أن يسهم في تحقيق أعلى درجة من التوافق بين أطراف علاقة العمل الثلاثة.

4. المنهج الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية

يقوم المنهج الاستراتيجي في الإدارة على الأسس التالية :

- الإدارة عملية متكاملة تضم مجموعة من الأنشطة والفعاليات تهدف إلى تحقيق نتائج وإنجازات مستهدفة توفر عوائد ومنافع لأصحاب المصلحة Stakeholders.
- تترابط المنظمات مع المناخ المحيط بها ترابطاً وثيقاً، ومن ثم تستثمر الإدارة الاستراتيجية تلك العلاقة الوثيقة لتثمير الفرص المتاحة في المناخ وتجنب المهددات الناشئة عن عناصر المناخ غير المواتية.
- الإدارة عملية حركية [ديناميكية] تتعامل بإيجابية مع المتغيرات، وتوظف تلك المتغيرات لتعظيم فرص المنظمة في تحقيق إنجازات أعلى وتميز وتفوق على المنافسين.

- تنطلق الإدارة الاستراتيجية من بناء استراتيجي متكامل يوجه فعالياتها، ويوفر أسس ومعايير المفاضلة واتخاذ القرارات في مواقف الاختيار. ويضم ذلك البناء الاستراتيجي :

1. الرؤية Vision والتي تعبر عن إدراك الإدارة للمناخ المحيط بها وتوجهاته المستقبلية .
2. الرسالة Mission والتي تصف المهمة الرئيسية للمنظمة وغاية وجودها ونشاطها في المناخ المحيط.
3. الأهداف الاستراتيجية Strategic Objectives وهي النتائج الأساسية التي تسعى المنظمة لتحقيقها لأصحاب المصالح فيها [يضم تعبير أصحاب المصالح كل المنتمين والعاملين والمتعاملين مع المنظمة].
4. الاستراتيجية Strategy وهي مزيج الآليات والأساليب المختارة لتعظيم استخدام الموارد في استثمار الفرص المتاحة والمتوقعة ومواجهة التهديدات والمعوقات القائمة والمحتملة.

- يمثل الهيكل التنظيمي في منهج الإدارة الاستراتيجية إطار مرن لتنسيق علاقات الأطراف الفاعلة في المنظمة والذين يتمتع كل منهم بحرية واستقلالية نسبية مسترشدين بعناصر البناء الاستراتيجي، والمترابطين والمتفاعلين بحسب ما تتطلبه ظروف الأداء وما يطرأ في المناخ من متغيرات.
- الغاية الأساسية من أي نشاط تمارسه الإدارة [المنظمة] هي إنتاج القيمة Value Creation، فالنشاط ليس غاية في حد ذاته، ولكن ما ينتج عنه من قيم ومنافع هو سبب القيام به. ومن ثم يكون تحليل القيمة Value Analysis أحد أهم معايير وأدوات الإدارة الاستراتيجية في المفاضلة بين البدائل.
- تعتبر المنافسة بمعناها الشامل [أي القدرة على التفرد والتميز وتكوين قدرات خاصة تسمح بالتفوق على الآخرين] عنصراً جوهرياً في إطار الفكر الاستراتيجي. فالإدارة الاستراتيجية تتعامل دائماً من منطلق المقارنة مع الآخر ورصد مصادر قوته ونقاط ضعفه، ثم بناء الاستراتيجية التي تمكن المنظمة من استغلال نقاط الضعف في المنافسين وتحييد أو إضعاف مصادر قوتهم بالاستثمار الأمثل لما لدى المنظمة من موارد والتخلص مما يعيقها من موانع وقيود [أو تقليل آثارها السالبة إلى الحد الأدنى].

يؤدي تطبيق منهج الإدارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية إلى ضرورة عناية الإدارة باستيفاء المقومات الرئيسية المكونة للبناء الاستراتيجي للموارد البشرية في المنظمة. وتمر عملية بناء استراتيجية تنمية الموارد البشرية بالمراحل المهمة التالية:

- دراسة وتحليل المناخ المحيط بالمنظمة وطبيعة المتغيرات الفاعلة فيه وما تتيحه للمنظمة من فرص وما تهدده بها من معوقات وأخطار.

- تحليل المناخ الداخلي للمنظمة والتعرف على مواطن القوة بها [الموارد والطاقات]، وتحديد مصادر الضعف التي تعاني منها [المشكلات والقيود وما تفتقده المنظمة من ضرورات المنافسة والتميز].

- دراسة وتحليل الاستراتيجية العامة للمنظمة Corporate Strategy والاستراتيجيات الوظيفية في مختلف مجالات النشاط [إنتاج، تسويق، تمويل واستثمار..] ومتطلبات تنفيذها.

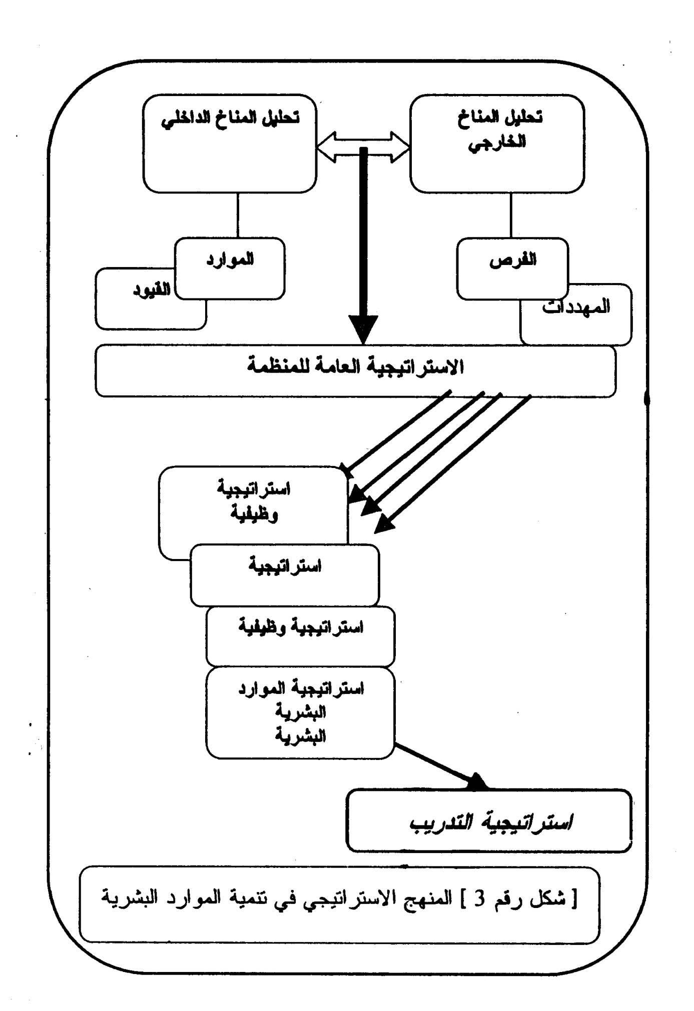
- تحديد هيكل الموارد البشرية [أعداد وأنواع] المناسب لمتطلبات تنفيذ وتحقيق استراتيجيات المنظمة وإنتاج القيم Values المستهدفة.

- مراجعة هيكل الموارد البشرية المتاح [أعداد وأنواع] وتحديد الفجوات التي يعاني منها [بالزيادة أو النقص].

- رسم الاستراتيجيات وتصميم البرامج الهادفة إلى سد الفجوات [التخلص من الزيادات أو استكمال النقص وتعديل هيكل المهارات والخبرات والمستويات المعرفية لتتناسب مع الهيكل المنشود] .

- بناء نظم واستراتيجيات التدريب وتصميم فعالياته بما يتناسب مع متطلبات استراتيجية لتنمية الموارد البشرية.

ويعبر الشكل التالي عن هذه المنهجية:



[شكل رقم 3] المنهج الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية

بعض الأسئلة الاستراتيجية حول التدريب

نعرض فيما يلي مجموعة من التساؤلات الاستراتيجية التي تساعد في بناء العلاقة العضوية بين التدريب وبين منظومة تنمية الموارد البشرية:

- من هم الأفراد المطلوب تدريبهم؟.
- لماذا يدرب هؤلاء الأفراد؟.
- ما هي موضوعات التدريب المطلوبة؟.
- من يشارك في تخطيط التدريب؟.
- هل تمت مراجعة الواقع التنظيمي للمنظمة؟.
- هل تمت مراجعة عمليات الاختيار وتبين كفاءتها؟.
- هل يشارك الرؤساء المباشرون في تخطيط التدريب؟.
- هل يشارك الرؤساء المباشرون في تخطيط التدريب؟.
- هل تؤخذ نتائج تقييم الأداء في الاعتبار؟.
- هل هناك معايير محددة في اختيار جهات وموارد التدريب؟.
- هل يشارك مسئولو التدريب في التطوير التنظيمي؟.
- هل يتكافأ التدريب مع الواقع التقني للمنظمة؟.
- هل تمت مراجعة نظم الحوافز وتعويض الأفراد؟.
- هل تتم متابعة آثار التدريب على الأداء بواسطة الرؤساء المباشرون؟.
- هل تتوفر للمتدربين أنفسهم فرص المشاركة في تخطيط وتقييم التدريب؟.

تثير مجموعة الأسئلة السابقة القضايا الأساسية التالية في علاقة التدريب بمنظومة تنمية الموارد البشرية:

- كيف يتم بناء استراتيجية متكاملة لتنمية الموارد البشرية تترابط وتتكامل مع الاستراتيجية العامة للمنظمة؟.
- كيف يمكن تنمية استراتيجية متكاملة للتدريب تحقق التوازن في المدخلات والعمليات التدريبية وصولاً إلى المخرجات المستهدفة؟.
- كيف يمكن إدماج التدريب كعنصر عضوي في عملية تنمية الموارد البشرية؟.
- كيف يمكن تنسيق التدريب كجزء رئيسي في المنظومة الإدارية المتكاملة؟.

- كيف يمكن إشراك القادة والمشرفين والرؤساء في صياغة وتخطيط وتفعيل التدريب لمرؤ سيهم؟.
- كيف يمكن تنمية أساليب ووسائل تدريبية تتماشى مع ظروف المنظمة وتتفاعل مع خصائصها المميزة؟.
- كيف يمكن إدماج التقنيات الحديثة والسائدة في مجالات عمل المنظمة المختلفة بنفس الدرجة في أنشطة التدريب؟.

إن الأفكار المحورية في تلك القضايا هي ما يلي:

1. إن التدريب نشاط هادف ينبغي أن يتم التعامل بشأنه بالجدية المتناسبة مع أهميته في بناء وتعظيم كفاءة الموارد البشرية.
2. إن التدريب هو بالأساس استثمار مستقبلي يجب أن يحاط بكل الضمانات وأن توفر له كل المقومات الصحيحة لتحقيق العائد منه.
3. إن التدريب نشاط علمي يستند إلى أسس ومناهج مقننة ويستخدم تقنيات متطورة.
4. إن التدريب مهمة إدارية استراتيجية تنطلق في تكامل مع استراتيجيات المنظمة.

وفي ضوء التطورات المعاصرة في أفكار إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، تتضح ثلاثة اتجاهات رئيسية في شأن التدريب :

1. تحتل عمليات التدريب والتطوير أهمية متزايدة في استراتيجيات تنمية الموارد البشرية المعاصرة.
2. تحول اهتمام الإدارة لتقييم آثار الاستثمار في التدريب والتطوير على مجمل الكفاءة التنظيمية.
3. تصبح مساهمات تنمية الموارد البشرية محل تقييم ضمن محاور آليات التقييم المتكاملة الحديثة مثل " قائمة النتائج المتوازنة" Balanced Scorecard.

الانعكاسات بالنسبة لعمليات التدريب الإداري

من واقع التحليل السابق يمكن التوصل إلى مجموعة من النتائج المهمة بالنسبة لتفعيل دور التدريب الإداري:

- من المهم أن يوضع التدريب الإداري كنشاط مؤثر ضمن استراتيجية متكاملة لإعداد وتنمية وتطوير قدرات ومهارات ومعارف المديرين في مستويات ومجالات الإدارة المختلفة.
- أهمية تخطيط " التدريب الإداري " في ضوء معرفة مستفيضة بواقع نظام الأعمال ومقومات المنظمات الحديثة من حيث التوجهات المعرفية والأولويات الإدارية، وظروف وإمكانيات المنظمات والظروف المحيطة بها .
- أهمية أخذ أطراف العملية الإدارية المختلفين في الاعتبار عند تخطيط وتفعيل التدريب الإداري، وتضم تلك الأطراف العاملين بالدرجة الأولى، أعضاء الهيئات الإدارية والفئات المساندة في المنظمة، وكذا العملاء والموردين وغيرهم من أصحاب المصلحة Stakeholders وممثلي المجتمع المعنيين .
- من المهم أن يبدأ التفكير في التدريب والتطوير منذ بداية تشكيل المدير وذلك بإدماج "التدريب" في مراحل الدراسة في كليات ومعاهد الإدارة وغيرها من مؤسسات إعداد وتهيئة المديرين.
- يمكن دعم أثر التدريب الإداري من خلال مجموعة نظم تنمية الموارد البشرية الأخرى ومنها نظم الرواتب والحوافز، ونظم تيسير التنمية الذاتية.
- يعتمد تخطيط التدريب الإداري الفعال على فعالية وديناميكية نظام تقييم أداء المدير، وضرورة استثمار تحليل نتائج التقييم في تحديد الدور المناسب للتدريب إلى جانب عمليات أخرى يتضمنها نظم تنمية الموارد البشرية.
- ينبغي أن يتكامل التدريب الإداري مع مخططات الحركة الوظيفية لشاغلي الوظائف الإدارية Career Path من حيث أهداف ومحتوى التدريب وتوقيته، ويحقق ذلك التلازم بين متطلبات العمل المستقبلي الذي يتم إعداد المدير لمباشرته في مرحلة تالية وبين آليات التدريب في كل مرحلة وظيفية.

المبحث الثاني

تطبيق مفاهيم
إدارة الجودة الشاملة TQM
فـــي عمليـــات التدريـــب

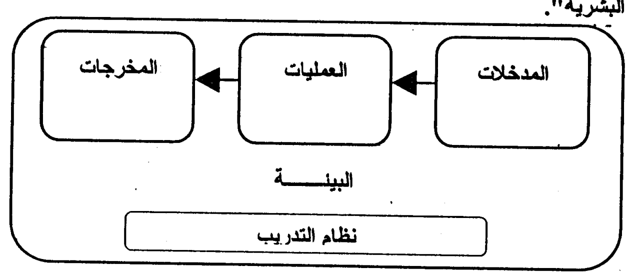
1. مقدمـــــــة

اهتمت الإدارة المعاصرة بمفهوم إدارة الجودة الشاملة TQM باعتباره مدخلاً لتحقيق التميز وبناء القدرات التنافسية التي تمكن المنظمات من التعامل بإيجابية في الأسواق، وبفعل الضغوط التنافسية من ناحية، وتطورات ظاهرة العولمة من ناحية أخرى أصبح التوجه نحو تطبيق مفاهيم وتقنيات إدارة الجودة الشاملة TQM سمة حيوية ومطلباً لا غنى عنه في المنظمات المعاصرة التي أصبحت الأسواق العالمية تشكل الجانب الأهم من نشاطها. كما ساهم انتشار المواصفة الدولية ISO 9000 في تأكيد الاتجاه نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة TQM. وقد كان التدريب أحد أهم الآليات المساعدة على إعداد الموارد البشرية القادرة على استيعاب وتطبيق تقنيات إدارة الجودة الشاملة TQM، ولكن نشاط التدريب في ذاته لم يكن محلاً لتطبيق تلك التقنيات.

ونهدف في هذا المبحث إلى طرح فكرة إخضاع النشاط التدريبي في المنظمات لمفاهيم إدارة الجودة الشاملة TQM سعياً لتحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والفعالية في هذا النشاط الحيوي لتنمية وتطوير الموارد البشرية.

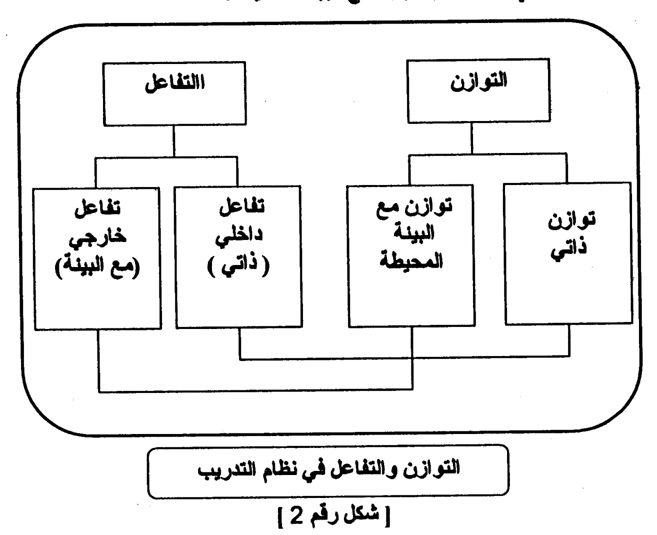
2. مقابلة بين إدارة الجودة الشاملة TQM وإدارة التدريـــــــــب

يشكل التدريب في شكل نظام مفتوح يضم مجموعة المدخلات التي يبدأ بها النظام، والعمليات التي تعمل على تحويل المدخلات إلى المخرجات التي قام النظام في الأساس لتحقيقها. والتدريب في ذاته نظام فرعي من نظام أكبر هو نظـــــام " تنمية الموارد البشرية" وهو بدوره نظام فرعي في نظام " إدارة الموارد البشرية".



[شكل رقم 1]

ويتميز نظام التدريب ـ شأن كل النظم المفتوحة Open System التي تتكامل أجزاءها وعناصرها الداخلية وتتفاعل مع البيئة المحيطة ـ بخاصية التوازن بين أجزاءه وفيما بين العناصر الداخلية في كل جزء Equilibrium وهو التوازن الداخلي ، وكذا التوازن بين النظام وبين المناخ المحيط. كما يتميز نظام التدريب بخاصية التفاعل بين أجزاءه الداخلية والتفاعل مع المناخ المحيط. ومن محصلة هاتين الخاصتين تتكون حركة النظام وسعيه الدائب لأن يكون دائماً في حالة التوازن الداخلي والتكيف والترابط مع البيئة المحيطة.



التوازن والتفاعل في نظام التدريب

[شكل رقم 2]

ومن المهم التعرف على مكوّنات نظام التدريب حتى تتحقق المقابلة المنشودة بينه وبين إدارة الجودة الشاملة TQM.

المدخلات في نظام التدريب

تمثّل المدخلات في نظام إدارة التدريب كل المعلومات الأساسية التي تشكّل المادة الخام في عمليات التدريب.وتنقسم مدخلات نظم التدريب إلى :

- المعلومات عن العملاء [بمفهوم إدارة الجودة الشاملة TQM] الذين يقوم نظام التدريب على خدمتهم، وهم العاملين الذين يحصلون على الخدمة التدريبية ورؤساءهم الذين يتأثرون بنتائج التدريب سلباً وإيجاباً، وكذا كل أصحاب العلاقة مع هؤلاء المتدربين الذين تتأثر مصالحهم وفق نتائج التدريب وفعاليته. وتشكل معلومات العملاء كل ما يتصل بخصائصهم أي صفاتهم النفسية والاجتماعية والثقافية، خبراتهم السابقة، ميولهم وتوجيهاتهم، مستويات كفاءتهم، مشكلاتهم في العمل، وتوقعاتهم الوظيفية أي احتياجاتهم التدريبية Training Needs .
- مدخلات تنظيمية تشمل المعلومات الأساسية عن الواقع التنظيمي الذي يعمل به طالبي الخدمات التدريبية والمتصلين بهم، وطبيعة النظم والأوضاع والعلاقات التنظيمية بين وحدات التنظيم وتأثيراتها على طبيعة عمل وكفاءة أداء المتدربين ومن حولهم.
- مدخلات فنية عن تقنيات التدريب المتاحة وإمكانيات استخدامها، ومتطلبات التطبيق الفعال لتلك التقنيات.
- مدخلات إنتاجية تصف الأوضاع التقنية في مواقع الإنتاج التي يعمل بها المتدربون والمتصلين بهم، وطبيعة التقنيات المستخدمة ومشكلات الأداء وانعكاساتها على أعمال طالبي التدريب.
- مدخلات ثقافية تعبر عن الثقافة التنظيمية ومدى تقبلها لأفكار وجدوى التدريب، ومدى سماحها لنتائج التدريب أن تظهر إلى حيز الواقع من خلال تمكين المتدربين لتطبيق ما حصلوا عليه من معارف ومهارات. كذلك توضح المدخلات الثقافية الوضع العام لفكرة التدريب وأهميته في المجتمع.
- مدخلات اقتصادية تضم معلومات عن الأمور المالية والموازنات المخصصة للتدريب ومعايير استخدامها، ومستويات العائد على الاستثمار المتوقعة من الإنفاق التدريبي.

العمليات في نظام التدريب

عمليات نظام التدريب هي جميع الأنشطة والفعاليات التي تتم من أجل استقبال المدخلات والتعامل معها إنتاج الخدمات التدريبية المطلوبة ومتابعة وتقيم نتائجها والتعرف على مدى رضاء العملاء عنها. وتضم عمليات التدريب ما يلي:

- **العمليات الإدارية**

وتختص بتخطيط التدريب وتحديد أهدافه، ورسم سياسات التدريب واختيار معايير المفاضلة بين البدائل المتاحة واتخاذ القرارات في كل شئون التدريب. وتتبلور تلك العمليات في ثلاثة هي: تخطيط التدريب، ومتابعة التدريب، وتقويم التدريب.

- **العمليات الفنية المتخصصة**

وتشمل تحديد الاحتياجات التدريبية، تطوير التدريب، تصميم التدريب،إنتاج الوسائل والمواد التدريبية، إعداد وتنمية المدربين، تنفيذ البرامج التدريبية، تقويم التدريب والمتدربين.

- **العمليات الاقتصادية**

وتشمل تخطيط الاحتياجات التمويلية للتدريب، وإعداد الموازنات التدريبية، وضبط الإنفاق على التدريب ، ثم تقويم العائد الاقتصادي للتدريب.

وتتكامل المجموعات الثلاث من العمليات لتحقيق الخدمات التدريبية بالمستويات التي تحقق رضاء العملاء [أي الوفاء بالاحتياجات التدريبية].

مخرجات نظام التدريب

مخرجات نظام التدريب هي النتائج التي يتوصل التدريب على تحقيقها وتقدم للعملاء في شكل خدمات تدريبية تتمتع بمستويات الجودة المناسبة لاحتياجات هؤلاء العملاء. وتتبلور مخرجات التدريب في الاحتياجات التدريبية المشبعة والتي تبدو في شكل تغييرات سلوكية وتحسين في مستويات الأداء، وتحقيق مستويات أفضل من الإنتاجية، والقضاء على مشكلات الأداء [أو التخفيف منها].

مبادئ مهمة في تفعيل نظام التدريب
وفق مفهوم إدارة الجودة الشاملة TQM

تكاملت لدينا من خلال الدراسات المستمرة والممارسة المتصلة لعمليات التدريب مجموعة المبادئ التالية التي توضح حقيقة التدريب باعتباره في الأساس شكل من أشكال تأكيد الجودة في الأداء:

- إن البداية الحقيقية للتدريب هي التعرف على المتدرب [العميل الأساسي] حين يحدد احتياجاته، أو حين يتم الكشف عن احتياجاته بطريق أو آخر بمعاونة المختصين في التدريب، لذا تكمن أهم أسباب قصور التدريب وانحصار تأثيره حين لا يشارك المتدرب في التعبير عن احتياجاته.
- إن التدريب ليس علاقة منحصرة بين [المدرب - المتدرب]، ولكن هناك أطراف أخرى مهمة في تلك العلاقة منهم الرئيس المباشر للمتدرب، فهو طرف أصيل في هذه العلاقة إذ يغذي المدرب بالمعلومات الأساسية الكاشفة عن الاحتياجات التدريبية، ويحكم على التدريب بالنجاح أو الفشل بأسلوب تعامله مع المتدرب بعد عودته من التدريب. كذلك فإن زملاء المتدرب المتعاونين معه في الأداء والموردين وغيرهم من الأطراف الخارجية الذين يتعامل معهم المتدرب [أو المرشح للتدريب على وجه الدقة] والعملاء الذين يقوم على خدمتهم، كل هؤلاء أطراف مهمين في العلاقة التدريبية ينبغي أن يشاركوا بالمعلومات في صياغة الاحتياجات التدريبية، ويشاركوا أيضاً في الحكم على كفاءة التدريب.
- إن المدرب ليس مجرد ناقل للمادة التدريبية ووسيط سلبي في العملية، إنما هو عنصر إيجابي يعمل في اتجاهين، الاتجاه الأول هو التأثير المباشر في المتدرب من خلال التفاعل معه في موقع التدريب، والاتجاه الثاني هو التأثير غير المباشر في رئيس المتدرب وزملاءه وكافة المتصلين به في العمل، وذلك من خلال التغيير الذي يمكن إحداثه في سلوك ومهارات ومعارف المتدرب التي ينقلها إلى موقع العمل بعد انتهاء التدريب. وتظهر هذه الحقيقة خطورة المشكلة المتكررة في حالة الاعتماد كلياً على مدربين خارجيين لا تتاح لهم الفرصة للتفاعل مع المديرين وزملاء المتدربين داخل المنظمة وغيرهم من أصحاب المصلحة من خارج المنظمة.
- إن المتدرب هو محور الارتكاز في العملية التدريبية إذ يمارس دوراً ثلاثي الأبعاد، فهو مصدر للمعلومات ويشارك في تحديد احتياجاته التدريبية، وهو متلقي للخدمة التدريبية، وهو أيضاً مشارك في فعاليات التدريب يناقش ويسأل ويقدم أفكاره وخبراته للمتدربين الآخرين [وللمدرب أيضاً]. ومن المفيد تأكيد هذه الحقيقة التي تغيب عن كثير من العاملين في حقل التدريب، وذلك بعقد مقارنة قارن بين المريض على طاولة العمليات والجراح يجري العملية الجراحية، والمريض الآخر الذي يستلقي على أريكة المحلل النفسي. في الحالة الأولى يكون المريض سلبياً ليس له دور فيما يجري له سوى التلقي وهي حالة تشبه المتدرب الذي لا يؤخذ في

الاعتبار عند تخطيط وإدارة العملية التدريبية. أما في الحالة الثانية فإن المريض طرف أساسي مشارك في صنع الموقف شأنه شأن المتدرب الذي يمارس دوره ثلاثي الأبعاد.

تلك المبادئ الرئيسية المهمة في التدريب تقربنا من مفهوم إدارة الجودة الشاملة TQM التي تقوم في الأساس على مفهوم المشاركة الكاملة من جميع أطراف المنظمة لوضع تقنيات إدارة الجودة الشاملة TQM موضع التنفيذ الصحيح.

3. مقارنة بين المفاهيم الأساسيـــــــــة لإدارة الجودة الشاملة TQM و التدريب

تهدف هذه المقارنة إلى تأكيد ما توصلنا إليه من أن التدريب هو وجه لإدارة الجودة الشاملة، وأن إدارة الجودة الشاملة هي الأخرى قرينة للتدريب. وتجري المقارنة من حيث التعريف، ونقطة البدء، تطور المفهوم، الوظيفة الأساسية، العلاقات، ومفهوم العملية وذلك على النحو التالي:

- من حيث التعريف:

تتفق إدارة الجودة الشاملة TQM والتدريب من حيث التعريف، حيث أن الجودة بالتعريف هي إرضاء العميل [إشباع احتياجات]، وكذلك فإن التدريب هو إرضاء العميل [إشباع احتياجات]. ومحل الاتفاق الأساسي أن كلا من إدارة الجودة الشاملة TQM والتدريب يرتكزان على " العميل " ويتوجهان لخدمته وإرضاءه .

- من حيث نقطة البـــدء:

في إدارة الجودة الشاملة TQM نقطة البدء هي تحديد العميل، وبالتالي تحديد احتياجاته. وفي التدريب نقطة البدء أيضاً هي تحديد العميل [المتدرب وأصحاب العلاقة] وتحديد الاحتياجات التدريبية والتي يعبر عنها في شكل تغييرات سلوكية أو إكساب المتدرب مهارات، أو إضافات معرفية يحتاجها المتدرب ويتأثر بها مخالطوه والمتصلين به في العمل.إذن التوجه الأساسي في إدارة الجودة الشاملة TQM والتدريب واحد وهو السوق المستفيد [العملاء].

- **من حيث تطور المفهـوم:**

تطور مفهوم الجودة من نظرة ضيقة تحصرها في جودة السلعة من الناحية الإنـتاجية [أي مطابقـتها لمواصـفات فـنية محـددة]، إلى مفهـوم شـامل يـراها التطابق مع رغبات العميل والصلاحية في الاستعمال. كذلك التدريب تطور مـــن نظرة ضيقة تحصره في تلقين معلومات أو تكوين بعض المهارات بطريقة آلية، إلى مفهوم شامل يراه عاملاً في تنمية شاملة للمورد البشري.

ومن ثم فإن النظرة الموضوعية الحديثة في الفكر الإداري المعاصر ترى الجودة والتدريب من منظور يتعدى الشكلية الفنية إلى العائد للمستفيد أي القيمة المضافة التي يحققها كلا النشاطين، إذ من المفترض أن يتحقق عائد من التدريب ومن إدارة الجودة الشاملة في شكل منافع للعميـل سواء المتدرب أو المستهلك وغيرهما من أصحاب المصلحة، ومـن ثـم للمنظمة في صورة زيـادة الأربـاح وتحسن الإنتاجية.

- **من حيث الوظيفة الأساسيـة:**

الوظيفـة الأساسية لإدارة الجودة الشـاملة هي العمل على زيـادة القـدرة التنافسية للمنظمــة من خـلال قبول العميل لما تقدمه المنظمة من سلع وخدمات تفضل مـا يقدمـه لـه المنافسون. كذلك فإن الوظيفـة الأساسية للتدريب هي العمل على زيـادة القـدرة التنافسية للمنظمة من خلال الإنتاج المتميز للمتدربين الأعلى كفـاءة والأكثر معرفة وإقبالاً على الأداء وتقديم أفضل الخدمات للعملاء، ومن ثم يتحقق قبول العملاء للمنظمة ومنتجاتها ويفضلون التعامل معها باستمرار.

- **من حيث العلاقـــــات:**

تقـوم إدارة الجـودة الشـاملة TQM على استثمار علاقـة [المـورد ـ العميـل] على كل المستويات، وفـي جميـع المجـالات، داخل المنظمة وخارجها ، كما يقوم التدريب أيضاً على استثمار وتفعيل علاقة [المورد ـ العميل] كما يوضح الشكل التالي:

المتدرب	(عميل)	←	المدرب	(مورد)
المدرب	(عميل)	←	المدير	(مورد)
المدير	(عميل)	←	المدرب	(مورد)
المدير	(عميل)	←	المتدرب	(مورد)
المتدرب	(عميل)	←	المدير	(مورد)

من ذلك يتضح أنه كما في إدارة الجودة الشاملة، تتوقف كفاءة التدريب على إدراك واحترام واستثمار علاقات [المورد ـ العميل]، إذ لا يتصور نجاح التدريب في إحداث الآثار الإيجابية في الأداء إذا لم يبدأ المدرب [كعميل] بالحصول على المعلومات الدالة على احتياجات التدريبية من المرشح للتدريب [مورد]، وإذا لم يتقبل المدير [كعميل] الأفكار الجديدة وتوجهات الأداء البديلة التي يقدمها المتدرب [كمورد].

- من حيث مفهوم العملية:

ينطبق مفهوم العملية Process في حالتي إدارة الجودة الشاملة TQM، والتدريب بمعنى أن النتائج المستهدفة من أيهما [مخرجات] لا تتحقق إلا من خلال سلسلة من الأعمال [الأنشطة] يستخدم فيها موارد مختلفة [مدخلات].

ومن ثم يتضح أن مفهوم العملية Process يجد مجالاً للتطبيق في كل من إدارة الجودة الشاملة والتدريب باعتبار كلا منهما نظام مفتوح، حيث نجد في الحالتين انطباق المبادئ التالية:

- مبدأ التوازن الداخلي بين المدخلات / الأنشطة / المخرجات .
- مبدأ التوازن الذاتي فيما بين المدخلات بعضها البعض ، والأنشطة ذاتها ، وفيما بين المخرجات نفسها .
- مبدأ الترابط بين العمليات (مخرجات عملية "أ" هي مدخلات العملية "ب" وهكذا ...)

عمليات التـــــــــــدريب وفق مفهوم إدارة الجودة الشاملة

باعتبار التدريب نظام مفتوح، فإنه يحصل على المدخلات من المناخ الداخلي والخارجي في صورة معلومات تستخدم لتنشيط وتحريك سلسلة مهمة من العمليات التي توفر مجمل الخدمات التدريبية لعملاء النظام بمفهوم إدارة الجودة الشاملة. وتضم تلك العمليات ما يلي:

- دراسة وتحليل المناخ الخارجي وتبين الفرص والمهددات للنشاط التدريبي.
- دراسة وتحليل المناخ الداخلي للمنظمة وتبين الإمكانيات المساندة للنشاط التدريبي والمعوقات القائمة أو المحتملة.

- تحديد الاستراتيجية العامة للتدريب في ضوء استراتيجية إدارة الموارد البشرية بالمنظمة.
- تحديد الأهداف الإستراتيجية والإجرائية Tactical للتدريب.
- تحديد سياسات التدريب ومعايير وقواعد الاحتكام للمفاضلة بين البدائل واتخاذ القرارات في قضايا التدريب ومشكلاته.
- تحديد العملاء المباشرين للتدريب Customers وأصحاب المصلحة المرتبطين بهم في العمل.
- تحديد احتياجات العملاء وأصحاب المصلحة وترجمتها إلى أهداف تدريبية.
- دراسة إمكانيات تحقيق احتياجات العملاء التدريبية والمعوقات أو المهددات المحتملة.
- إعداد خطة التدريب العامة وتفصيلاتها التنفيذية.
- تطوير المنتجات التدريبية Development of Training Products .
- تخطيط وتصميم وتوقيت الفعاليات والموارد التدريبية.

وتمثل تلك العمليات منهجا متكاملاً يعبر عن مجمل الأنشطة في إدارة التدريب التزاماً بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة، ويقوم على أداءها فرق متكاملة بالتعاون والمشاركة الفعالة من المستفيدين. ونعرض فيما يلي لبعض تلك العمليات ذات الدلالة على الترابط مع مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

دراسة وتحليل المناخ الخارجي

يهتم مخططو التدريب بدراسة المناخ المحيط Environment للتعرف على أمرين : الفرص Opportunities، المحاذير Threats، والهدف تبصر كيف يمكن تخطيط وتنفيذ الأنشطة التدريبية في المنظمة باستثمار الفرص المتاحة في المناخ وتجنب المحاذير أو الأخطار. وعلى سبيل المثال إن توفر طاقات تدريبية متميزة في المجتمع من خلال مراكز التدريب المتخصصة ومعاهد التنمية الإدارية وما تقدمه المكاتب الاستشارية من خدمات تدريبية متطورة، كل ذلك يعتبر فرصاً من المفيد أن تستثمرها إدارة التدريب في منظمة ما بدلاً عن إنشاء إمكانياتها التدريبية الذاتية بكل ما يتطلبه ذلك من استثمارات وجهود يمكن توجيهها إلى استخدامات أخرى تحقق قيمة مضافة أعلى.

ويهتم مخططو التدريب بعناصر المناخ الخارجي التالية:

- الظروف الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية السائدة في المناخ وتأثيراتها المحتملة على أنشطة المنظمة ومن ثم على فعاليات التدريب بها.
- السوق الذي تتعامل فيه المنظمة [محلي، إقليمي، عالمي، سوق مشترين ، سوق بائعين، سوق نام أم في مرحلة النمو والتوسع ...].
- العملاء الذين يتعاملون في منتجات المنظمة من أفراد، شركات، هيئات، والتعرف على خصائصهم ومستويات رضاءهم عن التعامل مع المنظمة، ومصادر شكاواهم إذا وجدت.
- المنافسون وماذا يعرضون وطبيعة العملاء المتعاملين معهم وما يتمتع به المنافسون من مزايا لا تتوفر للمنظمة.
- الفكر الإداري السائد والمفاهيم التدريبية المقبولة في الممارسات الإدارية في المناخ، والتقنيات التدريبية السائدة والمحتملة.
- الفرص والأساليب والبدائل التدريبية المتاحة للاستخدام بواسطة المنظمة والأعباء والمزايا المترتبة على ذلك.

تلك المعلومات وغيرها الناتجة من دراسة وتحليل المناخ الخارجي تساعد إدارة التدريب في التعرف على العملاء المحتملين وطبيعة احتياجاتهم التدريبية. ومن ثم تسهم في تفعيل التوجه لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالتحديد الدقيق للعملاء والتركيز على إرضاء هم.

دراسة وتحليل المناخ الداخلي

تتيح دراسة وتحليل المناخ الداخلي التعرف على مجمل الظروف والأوضاع التنظيمية، الإنتاجية، التكنولوجية، والمالية السائدة في المنظمة، وما يتوفر لها من إمكانيات مادية وبشرية كماً ونوعاً، وطبيعة وتوجهات الثقافة التنظيمية السائدة. وكذلك التعرف على أهداف وسياسات الإدارة العليا التي توجه مجمل عمليات وفعاليات المنظمة ومنها التدريب.

والغرض الذي تسعى إليه إدارة التدريب من دراسة المناخ الداخلي هو التعرف على الإمكانيات الذاتية المتاحة للمنظمة والتي يمكن الاعتماد عليها في إدارة التدريب، وما يقيد استخدام تلك الإمكانيات من قيود أو معوقات تنظيمية أو بشرية أو تقنية. كذلك تتعرف إدارة التدريب على درجة استغلال الطاقات المتوفرة ومدى جودة استغلالها في عمليات المنظمة المختلفة، ومن ثم تحديد

الثغرات أو المشكلات والاختناقات التي تعاني منها العمليات، وتمثل بالتالي مصدراً مهماً في تحديد الاحتياجات التدريبية من أرض الواقع، وتوجيه إدارة التدريب في اختيار التصميم المناسب لفعاليات التدريب.

تحديد إستراتيجية التدريب

تحدد الإدارة العليا الإستراتيجية العامة للمنظمة ومنها تستقي إدارة التدريب التوجهات الإستراتيجية لإدارة و تنمية الموارد البشرية، ومن ثم يمكن استخلاص وبناء إستراتيجية واضحة للتدريب تعبر عن التوقعات المرجوة منه في بناء القدرات والمهارات وتنمية المعارف وأنماط السلوك الإيجابي للعاملين بالمنظمة وفق الاحتياجات التي تكشف عنها نظم تقييم الأداء.

تحديد أهداف التدريـــــب

وقد يمثل الشكل التالي بعض أهداف التدريب والتي يعبر عنها في صورة نتائج اقتصادية، تقنية، وإنسانية مرغوبة :

- تتركز الأهداف الاقتصادية في زيادة الإنتاج، تحسين الإنتاجية، تخفيض الفاقد والضائع، زيادة المبيعات، تنمية الحصة السوقية، زيادة معدلات النمو، وتأكيد المركز التنافسي.
- وتدور الأهداف التقنية حول تحسين استغلال الطاقات الإنتاجية المتاحة، وسرعة وتعميق استيعاب التقنيات الجديدة وحل مشكلات إدماجها في الحزمة التقنية بالمنظمة.
- وتهتم الأهداف السلوكية بتعديل اتجاهات ودوافع العاملين وتنمية رغباتهم في الأداء الأحسن، وتنمية روح الفريق بينهم، وتعميق الإحساس بمفهوم خدمة العملاء.

تحديد سياسات التدريب

السياسة Policy هي مجموعة التوجهات، الرؤى، القواعد، والضوابط التي تترجم أهداف بذاتها تريدها الإدارة. وتحقق السياسات وظيفتين مهمتين في الإدارة عامة وفي التدريب بشكل خاص، إذ توفر مرشداً لاتخاذ القرارات، وهي أيضاً معيار لمتابعة التنفيذ وتقييم الأداء. وسياسات التدريب بهذا المعنى جــــزء لا ينفصل عن إدارة التدريب بالمعنى الشامل. ومن أهم سياسات التدريب ما يلي:

- سياسة تحديد قواعد ترشيح واختيار المتدربين.

- سياسة تحديد الاحتياجات وتحديد دور المدرب، دور المتدرب، مسئولية الرئيس المباشر للمتدرب [المدير] تحديد مصادر المعلومات، ومعايير الاحتكام إلى غير ذلك من تفصيلات تتعلق بالتحديد الدقيق والمراجعة الفاحصة للاحتياجات التدريبية.
- سياسة تخطيط التدريب ، وتحديد أساليب التخطيط وتوقيته وأسس اختيار القائمين عليه، ومعايير تقييم فعاليته.
- سياسة توقيت التدريب بالنسبة للعاملين الجدد والتدريب أثناء العمل، وتحديد مدة الطرح التدريبي الواحد، أسس اختيار مواعيد تنفيذ البرامج التدريبية.
- سياسة ترشيح واختيار وإعداد وتنمية المدربين ومصادر الحصول عليهم وشروط التأهيل والخبرة اللازم توفرها فيهم. كذلك تحدد سياسة المدربين قواعد تنظيم عملهم وتحديد مكافآتهم، ومعايير تقييم أداءهم.
- سياسة تنفيذ التدريب وتحديد مدى الاستعانة بالموارد والإمكانيات الذاتية في تنفيذ الفعاليات التدريبية أم يتم إسنادها لجهات خارجية متخصصة، وفي جميع الأحوال تقرر السياسة أين تعد المواد التدريبية ومن يشرف على التنفيذ ويراقب جودته.
- سياسة تقويم التدريب وتحديد معايير وتقنيات التقييم، وتقرير القائمين به ومسئولياتهم وصلاحياتهم، فضلاً عن تحديد توقيت التقييم قبل البد في التدريب وأثناء تقدم العملية التدريبية وبعد انتهاءها.

تحديد العمـــــــلاء

العميل في الفكر التدريبي التقليدي هو " المتدرب "، وهو عادة موظف [عامل] يعاني من مشكلات في الأداء، أو مطلوب تحسين أو تحديث أو تنويع أو زيادة معارفه، مهاراته، أو مكوناته السلوكية. ولكن وفق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة يصبح العميل ليس فقط هذا المتدرب الذي يمكن أن نطلق عليه اســـــم " العميل المباشر"، بل يعتبر من العملاء أيضاً أصحاب المصلحة وذوي العلاقة بالمتدرب بسبب مهام عمله، وفي مقدمتهم الرئيس[الرؤساء] المباشر و زملاء العمل وأعضاء فرق العمل التي يشارك فيها المتدرب[وهؤلاء عملاء داخليين]، ثم يأتي أيضا في قائمة العملاء غير المباشرين المستفيدين من أداء المتدرب وهم الزبائن والموردين وغيرهم ممن يتعامل معهم بسبب مهام عمله [عملاء خارجيين]. ونضيف دائماً أن كلا من هؤلاء العملاء يلعب دورين في آن واحد، فكل منهم عميل يتلقى الخدمة، ومورد يقدم خدماته أو معلوماته لعملاء آخرين.

تحديد الاحتياجات التدريبية[احتياجات العملاء]

يعتبر تحديد الاحتياجات التدريبية هو القضية الأساسية في التدريب، و مع تعدد العملاء حسب مفهوم إدارة الجودة الشاملة، تصبح القضية أكثر تعقيداً ولكنها أكثر فاعلية . وتعبر الاحتياجات التدريبية عن رغبات إذا تم إشباعها للعميل يشعر بالرضاء [والشعور بالرضا هنا معناه أن يصبح قادراً على مباشرة عمله بكفاءة أعلى ترضي العميل الداخلي أو الخارجي الذي ينتظر نتائج هذا الأداء. بذلك تتضح أهمية التعبير عن الاحتياجات التدريبية بلغة العميل ذاته، أي بالطريقة التي يتوقع بها إشباع الحاجة، وإلا لن يتحقق الرضاء مهما كانت الجهود المبذولة للإشباع..

وتتعدد وسائل الحصول على المعلومات لتحديد الاحتياجات التدريبية وتختلف باختلاف العميل ذاته، [قارن بين مدير الحسابات كعميل يتطلب احتياجات معينة من العاملين تحت إشرافه، وبين رئيس مجلس الإدارة أو العضو المنتدب كعميل آخر يتطلب من مدير الحسابات معلومات محاسبية يعدها الموظف المرؤوس لمدير الحسابات].

ترجمة احتياجات العملاء

يعبر العميل عن احتياجاته بلغته هو، أي مستخدماً التعبيرات والمعاني التي يفهمها هو والمتداولة في مجال عمله. فلغة المحاسبين تختلف عن لغة المهندسين، وهؤلاء جميعاً تختلف المعاني لديهم لنفس الكلمات عما لو استخدمها مخطط برامج للحاسب الآلي مثلاً . وطالما أن احتياجات العملاء هي أساس التدريب، إذن لابد من ترجمتها بلغة المدربين . وتتخذ الترجمة شكلين، ترجمة الاحتياج إلى خطوات عمل يتم تدريب الفرد على كيفية أداءها، وكذلك تترجم الاحتياجات إلى تحسين في الأداء وفق نتائج يمكن قياسها.

دراسة إمكانية تحقيق احتياجات العملاء

إن تحديد الاحتياجات التدريبية يمثل جانب الطلب من العميل Demand ولكن يبقى أن يكون العرض Supply ممكناً حتى يتلاقى الطلب والعرض وتتم المنفعة المستهدفة، لذا تتم مراجعة الموارد والإمكانيات المتاحة لمعرفة مدى إمكانية تحقيق الاحتياجات التدريبية التي تم تحديدها وترجمتها. المقصود بذلك التحقق من إمكانية تطوير وتصميم العمل التدريبي المناسب وإنتاج المادة التدريبية

وتنفيذها بما هو متاح من إمكانيات ذاتية . وفي حالة قصور الإمكانيات يكون النظر في الاستعانة بموارد خارجية أو اتباع أسلوب الإسناد للغير Outsourcing.

تخطيط التدريب

تستهدف عملية تخطيط التدريب حصر الأنشطة اللازمة لتطوير وتصميم التدريب، وتدبير المدخلات المناسبة، وتنسيق أداء الأنشطة بالأساليب، وفي التوقيتات، وبالمعدلات المحققة للأهداف.

وتتصف عملية تخطيط التدريب بكونها نظام فرعي في إطار نظام التدريب الأساسي، وتتكون من مدخلات، عمليات، ومخرجات على النحو الذي يصوره الشكل التالي:



نظام تخطيط التدريب

تطوير المنتجات التدريبية

يقصد بتطوير المنتجات التدريبية عملية تصور ماهية الفعاليات التدريبية التي يمكنها أن تحقق الاحتياج التدريبي، ومعنى التطوير إذن هو إعداد الفكرة العامة أو الإطار الفكري Conceptual Framework للعمل التدريبي الذي يمكنه تحقيق الاحتياج التدريبي. مثال ذلك أن يبرز الاحتياج التدريبي مثلاً لدى مجموعة عملاء هم من أفراد الإدارة العليا للتعرف على مفهوم وآليات " صناديق الاستثمار " فإن التطوير قد يتخذ شكل " ندوة مسائية " يتحدث فيها بعض المختصين للتعريف بفكرة الصندوق ونظام عمله، بينما لو كان الاحتياج ذاته صادراً من مجموعة العاملين في إدارة الاستثمار بشركة من الشركات القابضة، فإن التطوير قد يتخذ شكل " برنامج تدريبي " لمدة أسبوع يتم خلاله شرح أنشطة صناديق الاستثمار ونظمها المختلفة ، يتخلله تدريب على اتخاذ القرارات الاستثمارية باستخدام الحاسب الآلي.

إذن التطوير هو ابتكار الهيكل العام للمنتجات التدريبية التي يمكنها أن تلبي الاحتياج التدريبي .

تصميم التدريب

عملية تصميم التدريب هي تحديد المواصفات والمكونات المختلفة للعمل التدريبي بما يجعله قادراً عند تنفيذه على تحقيق الاحتياجات التدريبية، أي إرضاء العميل وتحقيق أهداف الجودة الشاملة. وتتخذ عملية التصميم منهجاً تتابعياً حيث تبدأ كل مرحلة من مراحلها المختلفة بمدخلات هي مخرجات المرحلة السابقة،ثم تتم عليها أنشطة تنتهي بمخرجات جديدة، تصبح هي مدخلات المرحلة التالية وهكذا. ويكون مجموع مخرجات كل مراحل عملية التصميم هي المكونات الشاملة للطرح التدريبي الأكثر تناسباً مع احتياجات تدريبية محددة.

تطوير العمليات التدريبية

تتضمن الجهود التدريبية سلسلة من العمليات، وتطبيقاً لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، فإن هذه العمليات تخضع لمنطق التحسين المستمر Kaizen ويشمل التحسين أجزاء العملية الثلاثة، وقد يتخذ أحد أشكال متعددة منها:

- تخفيض الوقت المستغرق في الأداء.
- تحسين أسلوب الأداء.
- تحديث المعلومات ا لداخلة في الأنشطة.
- ابتكار أساليب أفضل لتنفيذ الأنشطة.
- زيادة كمية الإنجاز في وحدة الزمن.
- ترشيد تكلفة الأداء.

تخطيط الموارد التدريبية

يمثل البشر أهم المورد في العمليات التدريبية. وتتعاون أعدا من المتخصصين في مجالات التدريب المختلفة لإنجاز التخطيط والتصميم والتنفيذ للفعاليات التدريبية على أعلى مستويات الجودة والكفاءة. ومن أهم الموارد البشرية في العمليات التدريبية، مديري التدريب، مخططي التدريب، مصممي البرامج التدريبية، أخصائي وسائل وتقنيات التدريب، المشرفين الفنيين والإداريين، ومحللي النظم، ثم والمدربين.

تضم تلك القائمة بعض النوعيات من أفراد المنظومة التدريبية الذين يعملون في تناسق لكي يتمكن المدرب في اتصاله المباشر مع المتدرب [العميل] أن يحقق توصيل الرسالة التدريبية بالكفاءة المطلوبة.

من جانب آخر، تشمل عملية تخطيط الموارد التدريبية تحديد الاحتياجات من التجهيزات، الأماكن، وسائل الإيضاح، معينات التدريب وما يترتب على ذلك من مطالب تمويلية، والعمل على تدبيرها لإمكان تحقيق العمل التدريبي.

تصميم التقنيات التدريبية

في إطار مفهوم إدارة الجودة الشاملة تصبح التقنيات التدريبية عنصراً أساسياً في ضمان جودة العمل التدريبي كله . وقد تطورت تقنيات التدريب في السنوات الأخيرة بفضل تطور تقنيات ا لحاسب الآلي بالدرجة الأولى، وأمكن ابتكار وتطوير العديد من التقنيات المستندة إلى الحاسب لآلي Computer-Based. والسمة الرئيسية في تصميم التقنيات التدريبية هي ضرورة أن تسمح بالمشاركة الإيجابية للمتدرب، والتفاعل المستمر بينه وبين باقي عناصر العمل التدريبي.

وتتخذ عملية تصميم التقنيات التدريبية ذات المنهج المستمد من فكرة النظم حيث تبدأ بالمدخلات وتتطور إلى عمليات تنتهي بالمخرجات وهي التقنيات المناسبة لفعاليات تدريبية معينة.

توقيت الفعاليات التدريبية

يتبلور كل ما سبق في إطار زمني يحدد المراحل المختلفة وتوقيت كل منها، والفترة التي يستغرقها إنجاز كل مرحلة، مع بيان علاقات التتابع أو التزامن بين الفعاليات المختلفة.

ثم تشرع إدارة التدريب في تنفيذ ما تم تخطيطه وتصميمه مع إعمال ضوابط ومفاهيم إدارة الجودة الشاملة، وتتم في ذات الوقت عمليات المتابعة والتقييم حسب الخطة المحددة.

الخلاصـــــــة

باستعراض هذه المقابلات بين مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وبين مفاهيم التدريب يمكن أن نصل إلى استنتاج محوري أن التدريب في حقيقة الأمر هو حلقة هامة في إدارة الجودة الشاملة، إذ لكي تتحقق الجودة لابد من التدريب عليها، وأن إدارة الجودة الشاملة أساس في التدريب، إذ لكي تتحقق فعاليات التدريب لابد من التزام مفهوم الجودة الشاملة.

المبحث الثالث

التدريب
حلقة في نظام إدارة الأداء

1. مقدمـــــــــة

اتضحت في الفترة الأخيرة صحوة إدارية جديدة تحاول أن تحدث طفرة في قدرات المنظمات على الإنجاز وبناء ميزاتها التنافسية لملاحقة حركة المتغيرات وتحـولات التقنية والعولمـة ومضاعفات نشأة منظمة التجارة العالميـة WTO، وتمثلت تلك الصحوة الإدارية الجديدة في إحياء وترويج مفهوم " إدارة الأداء " Performance Management باعتباره الإطار الأفضل لتنظيم وتنسيق ودفع جهود الإدارة لتحقيق الاستخدام الأمثل لطاقات وقدرات الموارد البشرية في تناغم مع استراتيجيات المنظمات والمعطيات التنظيمية ومتطلبات الأعمال والوظائف JOBS وظروف التقنية السائدة وظروف المنافسة.

ويقـع الـتدريب ضـمن مـنظومة إدارة الأداء باعتـباره مرحـلة تسـبقها عمليات مهمـة ويتبعها آثار وعمليات أخرى تتكامل جميعها من أجل توفير أفضل الإمكانـات وتهيئة الظروف للفرد [وجماعة الأفراد] لتأدية الأعمال المنوطة به على أعلى درجة من الكفاءة والتميز.

وهدفنا فـي هـذا المـبحث توضـيح مفـاهيم ومكونـات إدارة الأداء وبيـان موقع التدريب فيها وانعكاسات ذلك على التدريب التربوي .

2. المفاهيم الأساسية لإدارة الأداء [1]

إن المهمـة الأساسـية لـلإدارة أن تحقـق الأهـداف الـتي قـامت مـن أجـلها المـنظمة. ويمكـن توفيـر فـرص الـنجاح لـلإدارة فـي مهمـتها مـن خـلال إدارة أداء العناصر الأساسية المشـاركة في فعاليـات المـنظمة وفـي مقدمـتهـا ـ بل وأهمها ـ هو المورد البشري، وكذلك تهيئة الظروف المادية و التنظيمية اللازمة ليتم الأداء المستهدف.

وبالـنظر إلى الـتغير المستمر في كافة ظروف المـنظمة والمـناخ المحيط، تصبح المراجعة المستمرة لجميع مكونات وعوامل الأداء ضرورة لضمان حسن الأداء وتحقيق الأهداف، كما أن هذه المراجعة تسهم في إعداد المنظمة لمواجهة المـتغيرات. ومن ثم تصبح إدارة الأداء وفق مفهوم شامل ومحدد من الضروريات في المنظمات المعاصرة.

---

1 يقدم الفصل الرابع عرضا تفصيليا لإدارة الأداء.

من ناحية أخرى، تؤدي المنافسة و التطور التقني إلى ضرورة العمل على تحسين الأداء وتطويره باستمرار وإخضاعه لعمليات مراجعة مستمرة تستهدف التحسين والتفوق والتميز على المنافسين، بل والتفوق على النفس بمعنى عدم الركون إلى ما تحقق من نجاح والسعي الدائب لتعظيمه Maximization.

وفي جميع الأحوال، فإن احتمال اختلاف الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف يمثل فجوة ينبغي علاجها، ومن ثم تصبح إدارة الأداء أمراً لازماً.

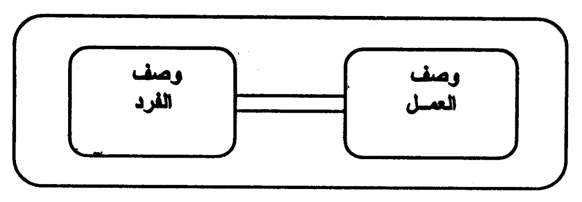
تعريف إدارة الأداء

إدارة الأداء مدخل إداري متكامل يهدف إلى تصميم وتخطيط الأداء المستهدف وتحديد أهدافه ونتائجه، وإعداد الفرد [الأفراد] القائم بالعمل وتوفير التوجيه والرعاية والإشراف بما يحقق التوافق بين قدراته ومهاراته وسلوكه الفعلي في العمل ومتطلبات الأداء. كذلك يتضمن مدخل إدارة الأداء المراقبة الفعالة للأداء وتقييمه وتشخيص أسباب انحرافه عن المعدلات والمستويات المستهدفة، ووضع برامج العلاج بتطوير عناصر الأداء المتسببة في ذلك الانحراف.

وتمثل إدارة الأداء مدخلاً تكاملياً يتعامل مع مجمل العوامل والموارد المشاركة في أداء العمل والمؤدية إلى تحقيق أهداف المنظمات، ولا يقتصر على بعضها دون الآخر كما هو الشأن في نماذج الإدارة التقليدية، وذلك كونها تتخذ نموذج النظام المفتوح Open System حيث يضمن التكامل والترابط بينها وبين المناخ المحيط ، كما يؤكد الترابط والتوازن الذاتي في عملياتها وفعالياتها.

مدخلات نظام إدارة الأداء

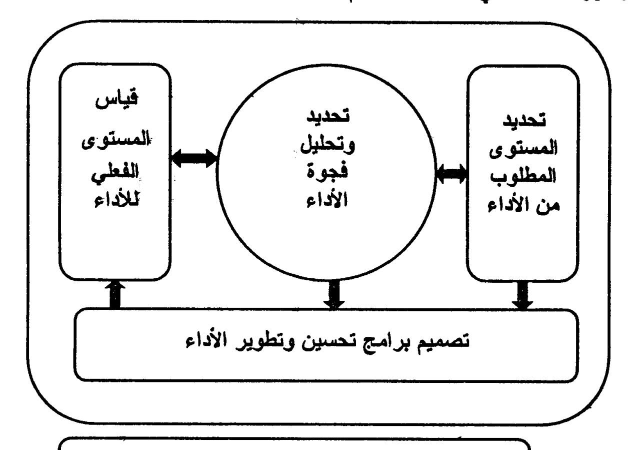
المدخلات في نظام إدارة الأداء هي المعلومات الأساسية التي يعتمد عليها النظام في تشكيل " الأداء " على النحو المحقق لأهداف المنظمة، وتضم معلومات عن أهداف واستراتيجيات وسياسات المنظمة، والخطط والبرامج المستهدفة في مختلف المجالات، والهياكل التنظيمية المعتمدة وعلاقات القطاعات التنظيمية المختلفة، والتقنيات السائدة والمستخدمة في أعمال المنظمة، والمستفيدين من خدماتها أي السوق المستهدف لمنتجات المنظمة من سلع أو خدمات.، ثم معلومات عن الموارد البشرية المتاحة للمنظمة، وأوضاع سوق العمل الذي تستمد منه المنظمة عناصرها البشرية. وتفيد تلك المعلومات في تمكين نظام إدارة الأداء من تكوين ملامح وتحديد مواصفات كل من العمل المطلوب أداءه والفرد المناسب لأداء هذا العمل.



عمليات نظام إدارة الأداء

تتمثل عمليات نظام إدارة الأداء في تحليل المعلومات وإعادة صياغتها لتحديد النتائج المهمة التالية وذلك بالنسبة لكل مجال من مجالات النشاط في المنظمة وعلى جميع المستويات، وتشمل تخطيط، توجيه، تشخيص، تقييم، تحسين، وتطوير الأداء. ويضيف البعض عمليات مثل تيسير الأداء أو تمكينا لأداء وهي في رأينا تندرج ضمن عملية التوجيه.

ويصور الشكل التالي لب عمليات نظام إدارة الأداء:



شكل رقم [1] مضمون عمليات إدارة الأداء

يمثل التحليل والتصميم والتخطيط لب عمليات إدارة الأداء التي تعتمد على فيض من المعلومات من داخل المنظمة ومن خارجها، وترمي إلى تحقيق أمثلة Optimal العلاقة بين أطراف الأداء الثلاثة [الفرد، العمل، التنظيم].

مخرجات نظام إدارة الأداء

تتبلور مخرجات نظام إدارة الأداء في تحديد عناصر الأداء المستهدف، ومستوياته ومعدلاته، وشروط ومواصفات الأداء المقبول. كما تحدد معايير وآليات قياس وتقييم وتحسين وتطوير الأداء الفعلي ليرقى إلى المستوى المستهدف.

مداخل تحسيـــــن الأداء

يعتبر تحسين الأداء الهدف النهائي لنظم إدارة الأداء، وتنحصر أهم مداخله في أربع هي :

- تحسين الأداء بالتركيز على تطوير مهارات وسلوك العامليـــــــــــن.
- تحسين الأداء بالتركيز على تطوير وتحسين ظروف العمل الماديـــــــــة.
- تحسين الأداء بالتركيز على التطوير التنظيمي وإعادة الهيكلـــــــــة.
- تحسين الأداء من خلال التطوير التقنـــــــــــــــــــــي.

التدريب من منظور إدارة الأداء

يوضح هذا العرض للمفاهيم الأساسية لمدخل إدارة الأداء الأمور المهمة التالية بالنسبة لقضية التدريب :

- أن تحسين الأداء وتطويره باستمرار ليحقق مستويات الإنجاز ويتوافق مع المتغيرات ذات التأثير على عمل المنظمات ليس قضية تدريب فقط، ولكنه هدف يتجاوز إمكانيات التدريب، ويحتاج تحقيقه إلى تكامل وتفاعل مجموعة مختلفة من العناصر والعوامل ذات التأثير على " الأداء".
- أن اللجوء إلى التدريب كأحد وسائل تحسين وتطوير الأداء الفردي [أو لفرق ومجموعات الأفراد] ينبغي أن ينطلق من رؤية واضحة ومعرفة دقيقة بأهداف وخطط الأداء المستهدف ونتائج تحليل وتقييم الأداء الفعلي وتحديد أسباب الفجوة التي قد تفصل بين المستويات الفعلية والمستهدفة.

- أن التخطيط المتميز والتنفيذ الدقيق لفعاليات التدريب لن يحقق الآثار المستهدفة منه إن لم يصاحب التدريب [أو يلحقه] تعديلات متناسبة في ظروف العمل وتقنياته أو في الأوضاع التنظيمية السائدة.
- لا يقتصر التدريب في مفاهيم إدارة الأداء على التدريب الرسمي الذي يتم في قاعات التدريب، بل يشمل أيضاً كل أشكال التوجيه والمساندة والإشراف الفعال الذي يحصل عليه الفرد من رؤساءه في العمل.

عناصر إدارة الأداء المرتبطة بالتدريب

يضم نظام إدارة الأداء مجموعة مهمة من العمليات ذات العلاقة بالتدريب حيث تمثل الأسس التي يستمد منها نظام " التدريب " المعلومات اللازمة لتحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم الفعاليات التدريبية المختلفة المناسبة لسد فجوة الأداء والوصول إلى مستويات الأداء المستهدفة. وتشمل تلك العمليات أعمال " تخطيط الأداء "، " توجيه الأداء "، " تشخيص الأداء "، "تقييم الأداء".[2]

تخطيط الأداء وعلاقته بالتدريب

تخطيط الأداء هو نقطة البداية في إدارة الأداء، ومن ثم أساس نشاط التدريب بما تتضمنه من معلومات مهمة يحتاجها مخطط التدريب ولا يمكنه تجاهلها من أهمها:

- وصف العمل المطلوب وأسلوب تنفيذه، ومدى ارتباطه بغيره من الأعمال.
- حجم وسرعة ومستوى جودة الأداء المستهدف.
- توقيت العمل وحدود التكلفة المقبولة.

توجيه الأداء وعلاقته بالتدريب

تمثل عملية توجيه الأداء نشاطاً تدريبياً حقيقياً ومستمراً على أرض الواقع في محل الأداء ذاته، ويعتبرها الكثيرون الأكثر فعالية وتأثيراً في بناء قدرات الفرد وتنمية مهاراته، وهي تعتمد مفاهيم وتقنيات التعلم بالممارسة تحت الإشراف المباشر من الرؤساء المختصين. وتشمل عمليات توجيه الأداء المتابعة المستمرة لعناصر الأداء المختلفة؛ الفرد القائم بالعمل، ظروف الأداء المحيطة، إمكانيات ومستلزمات الأداء، وما قد يطرأ على المناخ المحيط من متغيرات.

---

[2] تمت مناقشة هذه العمليات في الفصل الرابع.

كذلك تتضمن عملية توجيه الأداء تزويد العاملين بالمعلومات المتجددة التي تساعدهم في السيطرة على ظروف الأداء والتغلب على ما قد يصادفهم من مشكلات. وتكتمل جهود توجيه الأداء بتمكين الفرد Empowerment بمعنى منحه الصلاحيات اللازمة وتزويده بالآليات التي تسمح له بالسيطرة على ظروف ومعدلات الأداء، بحيث يكون قادراً على الحركة والمناورة في حالة مواجهته ظروف معاكسة، الأمر الذي يضمن بدرجة أكبر تحقق أهداف ومستويات الأداء وفق الخطة المعتمدة .

وبذلك فإن توجيه الأداء هو عملية اتصال مستمرة بين الرئيس المشرف على العمل وبين الفرد [الأفراد] المسئول عن التنفيذ بغرض ضمان استمرار توفر الظروف المناسبة لتحقق الأداء وفق الخطط المعتمدة. ويستخدم الرؤساء والمشرفون كافة وسائل الاتصال الرسمي وغير الرسمي لتحقيق التواصل مع القائمين بالعمل من أجل توجيههم في الاتجاهات المستهدفة.

يستمد توجيه الأداء أهميته نتيجة للتغيير الذي يمس كافة عناصر الأداء ومحيطه، وما قد يحدث من تحول في قدرات ورغبات العاملين، أو ما يصيب الطاقات والتقنيات المخصصة للأداء من تغييرات، وكذا التغيرات التي قد تحدث في علاقات العمل. وتركز عملية توجيه الأداء على البحث عن فرص تحسين الأداء وتجاوز المشكلات التي تعود في الأساس إلى عدم استيعاب الفرد لمتطلبات الأداء أو قصور بعض قدراته ومهاراته عن الوصول إلى مستوى الأداء المطلوب.

كما يحاول موجهو الأداء البحث مع القائم بالعمل عن مجالات وأساليب تحسين الأداء، وتدعيم قدراته ومهاراته والجوانب الإيجابية في أداءه.

وفي النهاية، يرتكز نجاح توجيه الأداء على تفهم الرؤساء والمشرفين لأهمية التوجيه وأثره في تحسين فرص النجاح للقائمين بالأعمال المختلفة في المنظمة، ومن ثم يصبح توعية هؤلاء المشرفين بدورهم في التوجيه أحد أهم ملامح التوجهات الجديدة في بناء نظم الموارد البشرية.

وتطبيقاً لتلك المفاهيم الحديثة في إدارة الموارد البشرية يتحول المشرف إلى قائد ميسر ومساند لمرءوسيه، ويمارس معهم دور المدرب Coach أو الراعي Mentor الذي يتبنى العامل ويقدم له الرعاية والمساعدة. ويتحقق التوجيه الفعال بطرح ومناقشة مهام العمل وظروفه بالمشاركة مع القائم بالعمل، وتجنب الدخول في التفاصيل، بمعنى أن الموجه يعاون دون أن يسلب الفرد صلاحياته أو مسئولياته عن حل مشكلات العمل .

يتضح مما سبق أن عملية توجيه الأداء يتمثل فيها جميع خصائص ومضامين عملية " التدريب " من حيث رصد الاحتياجات التدريبية، وتصميم وسيلة التدريب المناسبة، وتنفيذ التدريب ومتابعة نتائجه. ومن ثم نتفق في الرأي مع القول أن توجيه الأداء هو التدريب الفعلي المستمر على أرض الواقع بالعلاقة المباشرة بين الفرد ومدربه الحقيقي " الرئيس المباشر".

ويؤدي الالتزام بعملية توجيه الأداء بالمعنى المتقدم إلى معالجة كثير من أوجه القصور في هيكل قدرات ومهارات ومعارف الفرد وقت تكونها، الأمر الذي يمنع من تراكمها وتفاقمها، ومن ثم تقل الحاجة إلى ممارسة " التدريب " بمعناه التقليدي في قاعات التدريب خارج مكان العمل. كذلك تبدو أهمية مشاركة الرؤساء والمشرفين مع أخصائي التدريب حين تحديد الاحتياجات وتصميم الفعاليات التدريبية بما يحقق التواصل بين التدريب الرسمي و ظروف الأداء الفعلية.

تشخيص الأداء وعلاقته بالتدريب

تعتبر عملية تشخيص الأداء مرحلة أساسية في إدارة الأداء غايتها البحث في أسباب " الفجوة " التي تفصل مستوى الأداء الفعلي عن مستواه المخطط أو المستهدف، وبالتالي فتح الطريق نحو العلاج، ومن ثم يكون تشخيص الأداء هو المدخل نحو علاج قصور الأداء بما يتناسب والأسباب الحقيقية التي تم الكشف عنها. ويلعب الكشف المبكر عن عيوب الأداء دوراً مهماً في فعالية التشخيص، وتعتمد فيه الإدارة على المعلومات الناتجة من المتابعة والملاحقة باستخدام نظم التقارير الفورية، والاسترشاد بملاحظات العملاء وشكاواهم، والمقارنة مع مستويات الأداء في فترات زمنية مختلفة أو في قطاعات مختلفة داخل المنظمة أو بمنظمات خارجية.

وتنتهي عملية تشخيص الأداء بتحديد مصادر القصور، وأسبابها. ويمكن رصد أربع مجموعات أساسية من العوامل المؤثرة في الأداء والتي تمثل أسباباً محتملة للقصور فيه، وهي العوامل البشرية، المادية، التقنية و التنظيمية.

وتبدو الأسباب البشرية أكثرها تأثيراً واحتمالاً في وجود فجوات الأداء، حيث قد تتباعد اهتمامات الأفراد أو رغباتهم عن العمل المطلوب، أو تختلف مكونات قدراتهم ومهاراتهم عن المستويات المطلوبة. وتضم مجموعة الأسباب المادية لفجوة الأداء كل ما يستعين به العامل من أدوات وتجهيزات ومواد وغيرها، وكذلك الموارد المالية، وما قد يعتريها من نقص أو تقادم أو عيوب في التشغيل.

كما تمثل التقنية أحد أهم العوامل المؤثرة في مستوى الأداء. ويمثل الهيكل التنظيمي Organization Structure الوعاء الذي يتم فيه الأداء، ومن ثم يتأثر الأداء سلباً وإيجاباً بظروف التنظيم.

والميزة الأساسية لعمليات تشخيص الأداء هي تأكيد حقيقية مهمة بالنسبة لدور التدريب في تحسين الأداء، هي أن عيوب الأداء لا تعود جميعها إلى نقص في قدرات أو معارف الفرد [الأفراد]، بل قد يكون سبب فجوة الأداء أمور مادية، تنظيمية، تقنية أو حتى بشرية تتصل بالميول والدوافع ، وجميع تلك الأسباب لا يمكن علاجها بالتدريب. كذلك تمثل نتائج عملية تشخيص الأداء المدخلات الأساسية في نظام التدريب إذ توفر المعلومات الضرورية التي تنطلق منها عملية " تحديد الاحتياجات التدريبية " بما يعكس حقيقة المواقف في مجال العمل.

ولعل هذا المنطق يكون العلاج الحقيقي لكثير من عيوب الممارسات التدريبية الشائعة حين تبدأ الأنشطة التدريبية دون معرفة واضحة بطبيعة الأعمال التي يقوم بها المتدربون ومن غير دراسة لمستويات الإجادة في الأداء وما قد يصادفهم من عقبات ، أو ما قد يبدو في أداءهم من عيوب. وبذلك تتحول كثير من جهود التدريب إلى نمط Supply-Driven أي يتحكم فيه مقدم الخدمة التدريبية بدلاً من أن يكون Demand-Driven أي ينشأ ويتم بناء على طلب وحاجة يستشعرها القائمون بالعمل.

تقييم الأداء وعلاقته بالتدريب

تقييم الأداء حلقة مهمة في نظام إدارة الأداء هدفها قياس أداء الفرد[أو المجموعة] ومقارنته بالأداء المستهدف والحكم على مدى الكفاءة. كذلك تهدف عملية تقييم الأداء إلى الكشف عن مدى توافق الفرد مع العمل المسند إليه، وزملاءه، وظروف الأداء في المنظمة.

إن عملية تقييم الأداء واحدة من عناصر نظم إدارة الأداء التي تتعلق نتائجها بعمليات التدريب، إذ تكشف لمخطط لتدريب عن نواحي القصور في أداء المورد البشري التي يمكن التعامل معها من خلال أنشطة التدريب المختلفة. وتتكامل عملية تقييم الأداء في ذلك مع عمليات تشخيص وتحليل الأداء وصولاً إلى التحديد السليم لمظاهر قصور الأداء ومصادره وأسبابه، ومن ثم أنجع الوسائل لعلاجه.

تطويـر الأداء وعلاقته بالتدريب

إن تطوير الأداء هو الغاية النهائية التي تسعى إليها نظم إدارة الأداء، إذ تتعامل مع مظاهر القصور التي كشفت عنها عمليات تشخيص وتحليل وتقييم الأداء بالمقارنة بأهداف وخطط الأداء. والهدف إذن من التطوير هو تحقيق التعادل أو التماثل بين مستويات الأداء الفعلي وبين المستويات المستهدفة في خطة الأداء.

وفي ضوء التعرف على مظاهر وأسباب القصور في الأداء، تتجه جهود تطوير الأداء إلى واحد أو أكثر من المجالات التالية :

1. تطوير الأفـــــــراد.
2. تطوير العمـــــــل.
3. تطوير التنظيـــــم.

ومن الواضح ن عملية تطوير الأفراد هي صميم اختصاص التدريب، ومن ثم يمكن إدراك العلاقة الوثيقة بين التدريب وبين إدارة الأداء. لذلك زاد اهتمام الإدارة في المنظمات المعاصرة بمفهوم إدارة الأداء واعتبرته الأساس لتطوير إداري شامل وفلسفة إدارية جديدة تتجه نحو " المنظمـــة عاليـــة الأداء " High Performance Organization أو " المنظمـــة الموجهـــة بالأداء " Performance-Based Organization. وبلغ الاهتمام بهذا المفهوم حده الأقصى في الولايات المتحدة الأمريكية التي صدر فيها في العام 1993 قانوناً فدرالياً بتطبيق نظام إدارة الأداء في الحكومة الفدرالية.

وفي ضوء معطيات نظام إدارة الأداء، ينطلق التعامل مع " التدريب " من منظور مختلف تماماً يتمثل فيما يلي:

- يعتبر التدريب آلية لتطوير وتحسين الأداء الفعلي للموارد البشرية للوصول إلى مستوى الأداء المستهدف [المخطط] كما تحدده خطط الأداء.
- يكون اختيار التدريب لتحقيق التطوير والتحسين المرغوب في ضوء التحقق من حجم فجوة الأداء ومصادرها والعوامل المؤثرة فيها، وبعد استعراض مختلف الآليات والمداخل التي يمكن استخدامها للوصول إلى مستوى الأداء المرغوب.
- يتم استخدام التدريب في إطار كونه عنصر في " حزمـة " Package متكاملة من أدوات التطوير والتحسين تتعامل مع مجمل أطراف الأداء وليس مع المورد البشري فقط.

- يخضع التدريب في ذاته لمنطق إدارة الأداء، ومن ثم تتم العمليات التالية:

1. تحديد استراتيجيات التدريب والأهداف المتوقعة منه.
2. تخطيط الأداء للقائمين بالتدريـــــــــــب.
3. توجيه أداء القائمين بالعمل التدريبـــــــــي.
4. تشخيص أداء القائمين بالعمل التدريبـــــــي.
5. تقييم أداء القائمين بالعمل التدريبـــــــي.

- قد يعاني القائمين بالعمل في مجالات التدريب المختلفة أنفسهم من عيوب في الأداء تتطلب التدخل لبحث أسبابها وتحديد آليات العلاج المناسبـــــــة [سواء بالتدريب أو غيره من الآليات].

خلاصـــــــة

تناولنا في هذا المبحث قضية مهمة هي النظر إلى التدريب من منظور جديد هو فكرة إدارة الأداء، وبينا المنطق الأساسي فيها والذي يستهدف وضع إطار متكامل يجمع كافة العوامل المؤثرة في أداء المورد البشري لما يعهد إليه من أعمال، وينسق بينها في خطة متجانسة مع توفير التوجيه والرعاية أثناء مباشرة الأداء، والمتابعة والتقييم المستمرين للأداء لرصد ما قد ينشأ من عيوب أو قصور والبحث عن أسبابه والتدخل الإيجابي لعلاجه.

وأكدنا على صفة الشمولية في نظم إدارة الأداء حيث تتعامل مع مجمل أطراف الأداء وليس الفرد القائم بالعمل فقط، بل إنها تتعامل مع الفرد، العمل ذاته، المناخ التنظيمي الذي يتم فيه العمل، وآليات وتقنيات العمل المتاحة.

وبتطبيق مفاهيم إدارة الأداء يصبح التدريب عنصراً في حزمة متكاملة من آليات تطوير وتحسين الأداء وسد الفجوات التي تفصل الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف، ومن ثم لا يمكن تعاطي التدريب إلا في ضوء معطيات خطة الأداء ونتائج تشخيص وتقييم الأداء الفعلي. كذلك أوضحنا أهمية التعامل مع التدريب ذاته بمنطق إدارة الأداء بكل ما تتضمنه من مفاهيم وعمليات ترمي إلى تجويد الأداء والوصول به إلى مستويات مخططة ومستهدفة.

الفصل التاسع

دور القيادات الإدارية
فـي تفعيـــــل إدارة
الموارد البشرية الاستراتيجية

1. مقدمـــــة

تناولنا في الفصول السابقة من الكتاب أفكاراً مهمة دارت حول التطورات التي طالت مفاهيم وتقنيات إدارة الموارد البشرية انتقالاً من مرحلة إدارة شئون الموظفين وإدارة الأفراد التقليدية، وصولاً إلى المرحلة المعاصرة التي تشهد نمو وانتشار نموذج إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية. وقد وضح من خلال تلك الفصول السابقة أهمية وحيوية الدور الذي يلعبه العنصر البشري في تحقيق أهداف المنظمات والوصول بها إلى مراتب النجاح والقوة التنافسية، أو إصابتها بالفشل وفقد قدراتها التنافسية و العجز عن مواجهة المتغيرات المستمرة والمتصلة التي تطول كل عناصر المنظمات والمناخ المحيط بها.

وتطرح هذه الأهمية البالغة للموارد البشرية التساؤل المنطقي عن كيفية تأمين ذلك الدور الذي تقوم به في المنظمة، ووسيلة التأكد من توظيف طاقاتها وإمكانياتها في المجالات الصحيحة المؤدية إلى أهداف وغايات المنظمة. كذلك يثور التساؤل عن وسيلة تنسيق جهود تلك الموارد البشرية متنوعة الخبرات والكفاءات والاهتمامات، وضمان توجهها جميعاً صوب الأهداف المحددة وفق الأساليب والأولويات المعتمدة.

ويشير هذان التساؤلان إلى عنصر مهم من عناصر الموارد البشرية يمثل رأس الحربة في جموع الكتلة البشرية في أي منظمة، ونقصد بذلك فئة القادة الإداريين الذين يختصون بممارسة وظائف التوجيه والمساندة والتنسيق والتقييم والمحاسبة والمساءلة لعناصر الكتلة الأساسية في هيكل الموارد البشرية بالمنظمات والذين يمثلون القوة الضاربة والأداة التنفيذية الرئيسية التي تعمل تحت إشراف هؤلاء القادة الإداريين.

وسوف نتعرض في هذا الفصل لجوانب مهمة من قضية القيادة الإدارية في المنظمات المعاصرة وتأثيرها في ترجمة فلسفة وأهداف وأساليب إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية موضع التنفيذ الفعال.

2. الإدارة في عالم المتغيرات

تعيش الإدارة المعاصرة عالماً مختلفاً تماماً تتمثل فيه مجموعة من المتغيرات الهادرة أهمها:

- التطورات التقنية والعلمية الهائلة والمتسارعة وفي قمتها ثورة المعلومات والاتصالات.
- العولمة والضغوط الهائلة من الشركات العملاقة عابرة القارات والأمم وما ترتب عليها من اتساع نطاق الأسواق واشتداد المنافسة على المستويات المحلية والإقليمية والعالمية، والتحول في معظم الأسواق لتصبح أسواق مشترين نتيجة زيادة القوة النسبية للمشترين بسبب وفرة المعلومات و تعدد البدائل نتيجة التطوير المستمر للمنتجات والخدمات.
- نشأة التكتلات الاقتصادية الإقليمية، والتحالفات الاستراتيجية بين الدول والشركات العملاقة في مختلف المجالات، وتصاعد حركة الاندماج والاستحواذ بين الشركات العملاقة ومن الجنسيات المختلفة.
- الاتجاه نحو تطبيق آليات السوق ومفاهيم إدارة الأعمال الخاصة على المنظمات والدوائر الحكومية وشركات ومؤسسات القطاع العام.
- ارتفاع مستويات التعليم بين القوى العاملة واشتداد ضغوطهم من أجل ظروف عمل أفضل ومشاركة أوسع في إدارة المنظمات بما يحقق مصالحهم.

تأثير المتغيرات على المنظمات

تجد المنظمات المعاصرة نفسها محاطة بتلك المتغيرات وتأثيراتها الهادرة التي مست كل جوانب العمل المؤسسي، وساهمت في إعادة تشكيل المناخ المحيط بشكل غير مسبوق. وتواجه الإدارة ـ نتيجة للمتغيرات المشار إليها وحركتها المستمرة ـ ظروفاً جديدة تتضمن العديد من الفرص الواعدة بالنمو والانتشار والربحية من جانب، كما تتضمن الكثير من المخاطر والتهديدات التي قد تهدد ليس فقط إمكانيات المؤسسة في العمل والنمو، بل الأهم أنها تهدد فرصها في البقاء من الأساس.

وقد أصبحت الإدارة في المنظمات المعاصرة مطالبة أكثر من أي وقت مضى أن تعيد الهيكلة وإعمال مداخل وآليات للتطوير والتحديث لمواجهة تحديات العصر ومواكبة حركة المتغيرات واستثمار الفرص الناتجة عنها،ويصبح واجب

الإدارة في هذه الظروف الجديدة العمل على التطوير الشامل لكافة عناصر المنظمة ونظمها وآليات العمل بها، وكذا قدرات العاملين بها، فضلاً عن إعادة صياغة توجهاتها وأهدافها الاستراتيجية، وإعادة تعيين مكانها في السوق بشكل يواكب المتغيرات، بل ويحاول صنع التغيير ذاته بما يوافق أهداف المنظمة. وقد شاعت في السنوات الأخيرة تقنيات مهمة في عمليات التطوير الشامل للمنظمات مثل تقنية " إعادة الهندسة" Reengineering و تقنية " التطوير المستمر Kaizen و غيرهما.

سمات المنظمات المعاصرة

تبدو المنظمات العصرية الآن على صورة مختلفة بفعل تأثيرات التقنية والمتغيرات المتعددة، وتتمثل الصورة الجديدة لتلك المنظمات سواء الحكومية أو الخاصة، والعاملة في أغلب مجالات النشاط الإنتاجي والخدمي على النحو التالـــي:

- صغيرة الحجم نسبياً [حتى المنظمات الكبرى العملاقة بدأت في تقسيم نفسها إلى وحدات أصغر حجماً تعتبر كل منها وكأنها مؤسسة مستقلة].
- تميل هياكلها التنظيمية إلى الانبساط والتفلطح نتيجة تقليل المستويات التنظيمية وتوسيع نطاق الصلاحية للمديرين في كل مستوى.
- تستخدم تقنيات المعلومات بدرجة بالغة، وتكون تدفقات المعلومات بين أجزاءها هي الأساس في تصميم الهياكل التنظيمية، وتعتمد الآليـــــة [الأتمتة] أساساً في تشغيل عملياتها.
- تهتم ببناء قدراتها التنافسية من خلال البحث والتطوير واستثمار الطاقات الإبداعية للموارد البشرية.
- تسعى إلى التميز والتفوق في كافة عناصرها، وتلتزم إدارة الجودة الشاملة أساساً في أعمالها.
- تركز على النتائج وتحاول تحقيق أعلى مستويات الإنجاز وتعظيم الكفاءة والفاعلية في عملياتها.

وبصفة عامة تتميز المنظمات المعاصرة بالرشاقة Agility والمرونة Flexibility والارتكاز إلى التقنية العالية، كما أنها تتصف بكونها مستندة إلى المعلومـــات Information-Based وتركـز على الأداء Performance-Oriented وتعتمد على الاستراتيجية Strategy-Focused .

تشكل منظمات الأعمال وغيرها من المنظمات الحكومية والأهلية حجر الأساس في مختلف ميادين الحياة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية. وتمارس تلك المنظمات وظائف مهمة في تشكيل وتنمية الموارد البشرية بما يناسب احتياجات المجتمع ويواكب حركة الإنتاج والتقنية المتسارعة. كذلك تتصف المنظمات بكونها تنظيمات تتعلم The Learning Organization التي تسهم في تنمية الرصيد المعرفي الإنساني، وتستثمر نتاج الفكر والبحث العلمي في إدارة شئونها وتطوير أنشطتها وتعظيم فعالياتها وإنجازاتها.

تعتمد المنظمات في مختلف قطاعات الإنتاج والخدمات على الدور الفاعل والمؤثر لمجموعة مختارة من الموارد البشرية ذوي المعرفة لشغل وظائف الإدارة والتوجيه التقني والإداري لجموع العاملين بها من الفئات والتخصصات ومستويات المهارة المتباينة بحسب متطلبات الأداء، وتعمل من خلال ذلك على زيادة قدرة هؤلاء العاملين على تحقيق أهداف المنظمة.

وتعتمد المنظمات المتفوقة والرائدة منهج الإدارة الاستراتيجية القائم على تحديد الرسالة Mission التي وجدت المنظمة من أجل تحقيقها، والرؤية المستقبلية الثاقبة Vision التي توضح مكانتها ودورها الرائد المستهدف في منظومة الأعمال وتأثيراتها المستهدفة في بناء وتنمية الصناعة أو مجال النشاط الذي تتواجد فيه.

وتتفوق المنظمات الرائدة بكونها تتعايش مع المجتمع الذي توجد فيه ــ محلياً وعالمياً ــ وتقدر الفرص المتاحة لها فيه والمحاذير التي يجب عليها تفاديها ، كما ترصد بذكاء المتغيرات والمؤثرات الاقتصادية والسياسية والتقنية والثقافية وغيرها، وتلتمس فيها فرصاً متجددة أو مخاطر ومهددات ينبغي الإعداد للتعامل معها. وتضع منظمات الأعمال وغيرها من المنظمات المتميزة لنفسها استراتيجيات عامة وخطط استراتيجية شاملة وبرامج ومشروعات محددة تستهدف كلها تحقيق النتائج والأهداف الاستراتيجية التي تبرر وجودها وتنتج العوائد المجتمعية والتقنية والاقتصادية التي تؤكد المساهمة الفاعلة للمنظمة في بناء وتنمية الوطن وخدمة المجتمع المحلي والعالمي.

يتوقف نجاح المنظمات على جودة وفعالية القيادات الإدارية المسئولة عن التخطيط والتوجيه وتوفير فرص الإبداع والابتكار وتهيئة المناخ المساعد على التنفيذ الإيجابي لأهدافها.

ويتجلى نجاح المنظمة وقيادتها الإدارية في تكوين هيكل متميز من الموارد البشرية ذوي الخبرات والمهارات والمعرفة التي تمثل الثروة الحقيقية التي تفوق في قيمتها أي أصول مالية أو مادية تمتلكها المنظمة. ويصبح دور المنظمة في بناء وتفعيل تلك الموارد البشرية المتميزة من أهم وأخطر مجالات عملها، إذ تمارس مجموعة من العمليات الإستراتيجية تهدف إلى تحديد احتياجاتها من الموارد البشرية وتوصيف خصائصها ومستويات المهارة والتأهيل العلمي والتقني والمهني، ثم تضع الخطط الكفيلة بضمان توفير هذه الموارد بالأعداد والمواصفات المحددة حسب احتياجات وتطورات الأداء، وتوالي المنظمة هذه الموارد البشرية بالتهيئة والإعداد والتدريب والتنمية المستمرة عبر مراحل التطور الوظيفي المختلفة. وبذلك تعمل المنظمات في الأساس على بناء وترسيخ قدرات راس المال البشري الذي يحرك باقي أصولها ومواردها، ويفعّل عملياتها، ويحقق منتجاتها وينجز أهدافها.

3. المعطيات الأساسية للقيادة الإدارية المعاصرة

يحيط بالقيادات الإدارية في المنظمات المعاصرة مناخ مختلف يوفر لها فرص العمل والحركة، كما يفرض عليها قيوداً ومحددات ويعرضها لمخاطر ومهددات. ولا بديل للقيادة الإدارية المعاصرة عن تفهم هذا المناخ والتفاعل معه وأخذ معطياته Givens التالية في الاعتبار:

الواقع التقني الجديــــد

يعيش العالم مرحلة تتميز بالتطورات التقنية المستمرة والبالغة التأثير في كافة مرافق ومجالات الحياة البشرية، وتسارعت قوة ومجالات التفوق التقني خلال السنوات القليلة الماضية حتى تبلورت فيما يمكن تسميته بثورة التقنية التي تتمثل فيها الخصائص التالية:

- تنطوي عمليات التطور التقني على قدر هائل من الصعوبة والتعقيد حيث تتداخل فيها عوامل ومتغيرات عديدة، وحيث تتصل بمجالات تخصصات علمية وتطبيقية متعددة.
- تتوالد التقنيات وتتطور استجابة لاحتياجات المجتمع الإنساني ومتطلبات إنتاج السلع والخدمات الضرورية لحياة البشر وتقدمهم.
- تتركز أهم التقنيات المعاصرة في المجالات الإنتاجية والصناعية والتشييد والنقل والاتصالات، كما وضح تأثير التقنيات الجديدة في مجالات الخدمات التعليمية والصحية بدرجة كبيرة.

- تتكامل تقنيات الحاسبات الآلية، الاتصالات، الإلكترونيات في تقنية المعلومات التي توفر للمنظمة الحديثة فرصاً هائلة لتطوير عملياتها ومنتجاتها.
- تلعب تقنية المعلومات الآن الدور الأساس في إعادة تشكيل المنظمات، فضلاً عن تأثيراتها الصاعقة في مختلف مجالات الحياة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية في المجتمعات المعاصرة.
- تفرض التقنيات الحديثة منطق التعامل العلمي والتخطيط الاستراتيجي لإدارة التقنية واستثمار إمكانياتها إلى أقصى حد ممكن، الأمر الذي يضع القيادات الإدارية في مواجهة تحديات مهمة لا بديل عن التعامل معها للوصول إلى مستوى التميز في العمليات الإنتاجية والتسويقية والإدارية بما يناسب تطلعات المجتمع ويواجه المنافسة من منظمات أكثر تقدماً.
- تمثل التقنية الجديدة و المتجددة فرصة للمنظمات المعاصرة لتحقيق التميز و السبق والريادة بما توفره من طاقات وإبداعات غير مسبوقة، وتدفع القيادات الإدارية للاهتمام بتنمية الموارد البشرية لزيادة قدرتها على استيعاب التقنية الجديدة واستخدامها بكفاءة. وتتيح التقنيات الجديدة التعامل في كل مكان وفي كل وقت دون التقيد بقيود الزمان والمكان، ومن ثم أطلقت العنان لنظم التعامل والعمل والتجارة من بعد، وتحررت الإدارة إلى حد بعيد من قيود الزمان والمكان وأصبحت قادرة على توفير منتجاتها لمن يطلبها حيثما وأينما كان.
- تشجع المنظمة المعاصرة المعتمدة على التقنية أفرادها على البحث و الابتكار و الاختراع لتنمية الرصيد المعرفي من ناحية، و التفوق بالتالي على المنافسين من ناحية أخرى بما يبدعه هؤلاء الأفراد من علوم وتقنيات. ومن ثم توظف المنظمة المعاصرة رصيدها المعرفي في أنشطة فائقة القيمة المضافة Knowledge Based Activities لتقديم سلع وخدمات متميزة.
- تستشعر المنظمة المعاصرة شدة وخطورة المنافسة، كما تستثمر تقنيات الاتصالات والمعلومات وتقنيات الإدارة الاستراتيجية لتطوير أساليب الإنتاج والعمليات المختلفة في جميع مجالات النشاط، رغبة في الارتقاء إلى المستويات العالمية المعترف بها.
- تفرض تقنيات المعلومات وضرورات التعامل الإلكتروني في المنظمات المعاصرة، أهمية تطوير نموذج إداري يتميز بالانفتاح والمرونة والقدرة على التكيف مع التطورات التقنية، كما يسمح باختفاء الهياكل التنظيمية وتقسيماتها التقليدية و يظهر محلها شبكات من الحاسبات الآلية.

الواقع الإداري الجديـــــــد

تعايش المنظمات المعاصرة واقعاً إدارياً جديداً نشأ بفعل وتأثير المتغيرات التقنية والاقتصادية والسياسية والثقافية التي عمت أرجاء العالم كله. ويتمثل هذا الواقع الإداري الجديد فيما يلي:

- هيكل جديد من المفاهيم و التقنيات الإدارية التي تعكس فكراً مختلفاً يتناسب مع معطيات عصر التقنية العالية والعولمة وثورة المعلومات والمعرفة.
- حزم متكاملة من البرمجيات والتقنيات ومناهج العمل الجديدة تغطي احتياجات الإدارة في مختلف قطاعات العمل والتخصص، وتستثمر تقنيات المعلومات والاتصالات وشبكة الإنترنت وغيرها من مستحدثات التقنية العالية.
- هياكل متطورة من الموارد البشرية تتميز بالمعرفة والقدرة على الإبداع والابتكار، وتتطلع إلى المشاركة الإيجابية في تحمل مسئوليات الأداء في المنظمات، والإسهام بالفكر والإبداع الذهني لتطويرها وتنمية قدراتها التنافسية بإبداع الجديد من المنتجات بشكل يكاد يكون يومياً.
- أنماط إيجابية ومتطورة لعلاقات المنظمات مع البيئة وعناصرها الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، وتفاعل متصل بينهما، ونشأة تخصصات إدارية مهمة في قضايا إدارة البيئة وإنتاج السلع والخدمات الصديقة للبيئة وغير الضارة بها.
- أنماط متطورة للتحالف والتعاون بين المنظمات ونشأة اتجاهات للتكتل وتكوين المجموعات القادرة على المنافسة وتحمل تكلفة التطوير والتميز.

وقد تبلورت تلك الملامح للواقع الإداري الجديد في دلائل واضحة لنموذج عالمي للإدارة World Class يرتكز على عناصر محددة للتميز والكفاءة الإدارية قابلة للقياس والتقييم. ويشمل هذا النموذج الإداري العالمي الجديد التأكيد على مفاهيم الجودة الشاملة والإدارة عند مستوى الإتقان الكامل بقدر المستطاع أو ما يطلق عليه الإدارة عند مستوى 6 انحراف معياري Six Sigma Management [1]، أو الإدارة بلا أخطاء تقريباً. ويتبنى النموذج العالمي للإدارة تعميق استخدام

---

1 Peter S. Pande, Robert P. Neuman, And Roland R. Cavanagh, The Six Sigma Way, New York: Mcgraw-Hill,2000.

تقنيات المعلومات والاتصالات في المنظمات لتحقيق الآنية في المتابعة وربط مختلف الوحدات ببعضها وتوفير المعلومات عن الأداء والإنجاز فور حدوثه، وضمان التواصل المستمر بين مستويات ووحدات المنظمة المختلفة. ومن ثم اختلفت مفاهيم وأفكار الإدارة المعاصرة جذرياً عن المفاهيم والأفكار التي سادت لعشرات السنين قبل ظهور تلك الثورات والطفرات في العقد الأخير من القرن الماضي.

عصر التطوير المستمـــــر

تبنت الإدارة المعاصرة أهميـــة وحتمية التطوير المستمر باعتباره سبيل المنظمة للبقاء في مواجهة عالم التقنيات الجديدة المعاصر وما تتيحه من إمكانيات وتفرضه من تحديات، حيث يشمل التطوير المستمر كل مجالات النشاط والمدخلات والمخرجات في المنظمة المعاصرة. فكل شيء حول المنظمة في تطور مستمر: المجتمع في حركة مستمرة، ورغبات وتطلعات المستهلكين تتزايد وتتعقد، مما يوجب تطوير وسائل و منافذ جديدة لتقديم منتجات أفضل وبطرق أسرع وأكفأ في الاستجابة لرغبات العملاء. كذلك فإن الموارد البشرية في تطور مستمر والعاملين ذوي المعرفة Knowledge Workers هم الأساس في المنظمات الجديدة والذين يسعى إليهم سوق العمل.

وقد طال التغيير المنظمات على اختلاف أنواعها، ومن أساسيات التنظيم وطرق أداء وممارسة الوظائف الإدارية التي تحولت من حالتها التقليدية المستقرة إلى حالة من الديناميكية والتطوير المستمر. وأدت هذه التحولات إلى مزيد من التغيير في الاهتمامات ومناطق التركيز في عمل الإدارة المعاصرة، إذ يتحول اهتمامها من التركيز على قضايا الحاضر واستثمار إنجازات الماضي، إلى الانطلاق للمستقبل وابتكار الجديد في كل مجال. كما يتحول اهتمام الإدارة المعاصرة إلى التركيز على الابتكار والسبق في تجديد وطرح البرامج والخدمات الجديدة.

وتتجه الإدارة في المنظمات المعاصرة إلى اتباع أفكار ومفاهيم وأساليب إدارية تتسم بالجرأة والتحرر وتنطلق جميعها من الرغبة في تعظيم فرص النجاح لتحقيق رغبات السوق.

نماذج إدارة التميز Management Excellence Models

تكاملت مفاهيم الإدارة المعاصرة في مجموعة نماذج تكرس التميز Excellence باعتباره إطاراً فكرياً يتضمن العناصر الرئيسية في توجيه الإدارة في المنظمات المعاصرة لتحقيق التفوق وخلق القيم لكل أصحاب المصلحة المرتبطين بالمنظمات، وتنمية القدرات على التنافس والتطوير والإبداع وتحقيق النتائج والإنجازات الباهرة.

وقد تطورت بعض هذه النماذج ويقوم بعض المنظمات الدولية على ترويجها ومراقبة تطبيقها. ويتضمن " النموذج الأوروبي لإدارة التميز " الذي أعده وصمم أدواته المستخدمة في قياس أداء المنظمات تنسيقه " الاتحاد الأوروبي لإدارة الجـــودة " European Foundation Of Quality Management [Efqa] مجموعة العناصر التالية التي تمثل ركائز العمل الإداري المتميز على مستوى المنظمة وكل جزء منها:

1. التوجه بالنتائـــــــج.
2. التركيز على العمـــــــلاء.
3. الاهتمام المتوازن بأصحاب المصلحة في المؤسسة.
4. القيادة الاستراتيجية الفعالـــــــة.
5. الإدارة بالعمليات [وليس بالأنشطة والمجموعات الوظيفية المتباعـــدة].
6. تنمية مشاركة الموارد البشرية في الإدارة وتحمل مسئوليات الإبداع والتطويـــــر.
7. التعلم التنظيمي، وتنمية بيئة تنظيمية محابية للابتكار والتحسين المستمر.
8. تنمية علاقات المؤسسة مع مصادر الدعم والمساندة، والدخول في تحالفات استراتيجية لتقوية القدرات التنافسيـــــة.
9. الاعتراف بالمسئولية الاجتماعية للمؤسسات ودورها في تنمية المجتمع.

وتتفق تلك العناصر إلى حد بعيد مع عناصر نموذج التميز الأمريكي المعروف باسم " نموذج بالدرج The BALDRIGE Model " وغيره من النمـــاذج التي طورتها بعض الشركات الكبرى لنفسها مثل نموذج شركة فيليبس وشركة زيروكــــــس.

ومن الواضح أن تلك النماذج تؤكد أهمية القيادة الإدارية وتركز على دورها الحيوي في تحقيق التميز، حيث تمثل القيادة الإدارية بالمنظمة أحد عناصر التميز التي يقيسها نموذج BALDRIGE على النحو التالي:

- كيف يمارس القادة الإداريين في المنظمة عمليات تحديد قيم المنظمة وأهداف الأداء ومعايير إقامة التوازن بين مصالح العملاء وغيرهم من أصحاب المصلحة كالعاملين، وأصحاب رأس المال؟.
- كيف ينمي القادة الإداريون وسائل الاتصال والتواصل مع العاملين وتحقيق الفهم المشترك والثقة المتبادلة معهم؟.
- كيف يحقق القادة الإداريين مناخاً إيجابياً يحابي التطوير والتحسين والابتكار المستمر، وكيف يطلقون طاقات الموارد البشرية في الإبداع والابتكار؟.
- طيف يتعامل القادة الإداريون مع قضايا المستقبل والإعداد له بتمكين العاملين وتشجيع التجديد والتطوير وإتاحة المجال رحباً للتعلم التنظيمي؟.
- مدى مشاركة القادة في تحمل مسئوليات نحو المجتمع والمشاركة في تطويره وحل مشاكله؟.

دور القيادة الإدارية في تفعيل نماذج الفكر الإداري الجديد

تلعب القيادة الإدارية الفعالة الدور الرائد والقائد في تهيئة المنظمة للدخول في عصر المتغيرات واستكمال مقومات التميز، وتتركز مسئولية القيادة الإدارية بالأساس في تحقيق ما يلي:

- إقامة بناء استراتيجي متكامل للمؤسسة يبين رسالتها، ورؤيتها المستقبلية، والأهداف الاستراتيجية التي تسعى إليها.
- تنمية منظومة من السياسات المتكاملة توفر قواعد العمل وأسس اتخاذ القرارات في جميع المجالات.
- بناء وتطوير الهيكل التنظيمي المرن القادر على التكيف والتوائم مع المتغيرات، ويكون آلية سلسة لمساندة الأداء وليس عقبة جامدة تمنع التطور والنمو.
- بناء وتشغيل نظام متكامل للمعلومات ودعم اتخاذ القرار، وتعميق استخدامات تقنيات المعلومات في كافة مجالات العمل.

- بناء وتشغيل نظام متكامل لتأكيد الجودة الشاملة وتطبيقها في كافة مجالات العمل وعلى جميع المستويات.
- بناء وتشغيل نظام فعال لإدارة الأداء يربط بين أداء الأفراد والمجموعات في تناسق يحقق الأهداف والإنجازات المستهدفة.
- إقامة نظام فعال لقياس وتقييم الأداء المؤسسي [للمؤسسة ككل ووحداتها الأساسية] ، واتباع آليات متطورة للقياس المرجعي والمقارنة بأعلى مستويات الأداء في السوق وبين المنافسين.
- بناء وتشغيل نظام متكامل ومتطور لإدارة الموارد البشرية يعظم الاستفادة من طاقاتها الذهنية والإبداعية، ويكرس مساهماتها في تنمية المؤسسة.
- تصميم وتفعيل نظام متطور للتطوير الاستراتيجي والمستمر للمؤسسة.

4. المفاهيم المعاصرة للقيادة الإدارية

القيادة الإدارية عملية فكرية بالأساس تعتمد على التوجيه والتأثير من أجل إدارة أداء الموارد البشرية في المنظمات باتباع أنماط وأساليب تتوافق وخصائص هؤلاء الأفراد والجماعات، وتتناسب مع طبية المهام المكلفين بها والظروف التي يعملون فيها، وذلك من أجل تحقيق الاستثمار الأمثل لما يتاح للمنظمة من فرص وما تملكه من إمكانيات وقدرات قابلة للاستغلال، مع الأخذ في الاعتبار الظروف المحيطة وما تتعرض لها المنظمة من متغيرات تحمل معها تهديدات ومخاطر.

وبذلك تتبلور فكرة القيادة الإدارية في كونها تنسيق لجهود الموارد البشرية والعمل على رفع كفاءتها في استخدام الموارد المادية والتقنية والمعلوماتية المتاحة بالمنظمة. ويبدو في عمل القيادة الإدارية تركيز محوري على النتائج والغايات المستهدفة من تحريك طاقات العاملين وتوجيه أنشطتهم وتوفير المساندة والدعم لفرق العمل ذاتية الإدارة Self-Managed Teams والتي يتزايد اعتماد المنظمات المعاصرة عليها، وبحيث يتحقق من هذا التوجيه والإرشاد والدعم والمساندة مستويات أعلى من إنجاز أهداف المنظمة وترسيخ وجودها كقوة مؤثرة ونافذة في مجال عملها والتفوق والتميز على من ينافسها فيه. وبذلك فإن القيادة هي التأثير في الأفراد و دفعهم إلى تحقيق النتائج التي ترجوها المنظمة وذلك بالتوجيه والريادة وتنمية روحهم المعنوية وتمكينهم Empowerment من الأداء بحرية وإتاحة الفرص لهم للمشاركة وإثبات قدراتهم، وليس بممارسة الضغط أو الإكراه.

كما يبرز دور القيادة الإدارية في رصد الفرص وتوقع المهددات والأخطار وذلك كأساس في بناء استراتيجيات المنظمة وسياساتها وخططها وبرامج العمل فيها، والتي يقوم على تنفيذها فئات متعددة من الموارد البشرية في مختلف التخصصات والمستويات الفكرية والمهنية والوظيفية.

وبالتوازي مع التطورات الفكرية المهمة التي أسهمت في بناء نموذج جديد يحمل مضامين إدارية مختلفة عن أفكر وتوجهات الإدارة التقليدية في عصر ما قبل العولمة والتقنية العالية والمعرفة Modern Management Model فقد تطورت أيضا مفاهيم القيادة الإدارية ونشأت مجموعة من التوجهات تعبر عن حقيقتها ومسئولياتها وآثارها في توجيه الموارد البشرية وتفعيل النموذج الجديد لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية. وتضم تلك المفاهيم ما يلي:

- القيادة تفاعل بين القائد ومجموعة البشر الذين يتولى قيادتهم، وكذا مختلف أعضاء الموارد البشرية ذوي العلاقة بمضمون المهام المكلف بها القائد ومساعديه. ومن ثم يكون المبدأ الأساسي أنه لكي يوجد القائد،لا بد له من تابعين، إذ لا يستطيع القائد مهما علت قدراته وخبراته أن يحقق شيئاً بمفرده. وفي الحقيقة فإن أهمية وجود التابعين قد تفوق أهمية وجود القائد، ففي حالات غياب القائد الرسمي ينبعث من بين صفوف التابعين قيادات طبيعية غير رسمية تتولى المهمة لحين أن يظهر القائد الرسمي المكلف. كما قد يكون هذا القائد الطبيعي غير الرسمي هو الأكثر فعالية في توجيه أداء وسلوك زملاءه ويكون هو القائد الحقيقي في الموقف. وبصفة عامة، يعتمد القائد على سلطة التأثير والتوجيه أكثر من اعتماده على سلطة المركز أو الوظيفة.
- ويؤكد المبدأ السابق حقيقة مهمة أن القائد إذ يؤثر في تابعيه فهو أيضاً يتأثر بهم، والمعنى أن القيادة تفاعل وعلاقات متبادلة ومحاولات تأثير في الاتجاهين من القائد إلى تابعيه، ومن التابعين إلى القائد. و المعنى الأهم هو احتمال أن ينجح التابعون في فرض آرائهم وتوجهاتهم بأكثر مما ينجح القائد في فرض ما يريد عليهم. والنتيجة المهمة هي ضرورة التأكد من تفوق قدرات ومهارات وخبرات القادة وارتفاعها إلى مستويات تتعدى مستويات التأهيل والخبرة والتكوين الشخصي للتابعين حتى تتوفر لهؤلاء القادة درجة أكبر من قدرة التأثير على التابعين والعاملين معهم. كذلك يتضمن هذا المبدأ معنى انفتاح العلاقات بين القائد والتابعين بحيث لا تنحصر فقط في محيط العمل الرسمي ومتطلبات الأداء، بل تنطلق إلى آفاق أرحب تشمل الجوانب الشخصية والإنسانية التي تدعم أواصر

التفاهم بين القائد وتابعيه، وفيما بين التابعين أنفسهم برعاية القائد وتشجيعه. وفي أغلب الأحيان يكون نجاح القائد في التأثير على العاملين مرهوناً بحيوية وحميمية علاقاته الاجتماعية والإنسانية معهم.

- القيادة الموقفية Situational Leadership هي النمط الأكثر قبولاً في أدبيات القيادة الإدارية المعاصرة، والمعنى أن القائد يغير من أسلوبه القيادي وطريقته في التوجيه والتأثير على العاملين معه بحسب اختلاف المواقف والظروف، وبما يتناسب ونوعية هؤلاء التابعين ومستويات خبراتهم وكفاءاتهم ومواقعهم الوظيفية والمهنية.
- من الطبيعي أن يتوقع القائد في بعض الأحيان اختلاف سلوك العاملين معه عن توقعاته أو توجيهاته بسبب اختلاف توجهاتهم ودوافعهم، فضلاً عن الاختلاف في الإدراك وتقدير الأمور بين الطرفين. وفي الحقيقة إن نجاح القيادة الإدارية يتوقف إلى حد كبير على مدى فهم القائد الإداري لحقائق السلوك الإنساني ومحدداته ودوافعه، ومن ثم يكون أقدر على فهم وتفسير ما يصدر عن العاملين معه من تصرفات قد تبدو مغايرة لما يريده هو، وبالتالي يتمكن من اختيار أقرب الأساليب والآليات لتوجيه هذا السلوك ودفعه إلى الطريق والمستوى المناسب لأهداف المنظمة ومتطلبات العمل. ومن هنا نستطيع تفسير احتمال عدم نجاح القائد في التأثير على جميع التابعين بدرجات متساوية .
- إن لب عملية القيادة والمصدر الجوهري لفعالية القائد ونجاحه في التأثير على التابعين ستركز في قدرته على توفير المساندة والدعم لهم، وثقتهم بقدرته على توفير احتياجاتهم المادية والمعنوية والمعلوماتية التي ترفع كفاءتهم في الأداء وتمكنهم من تحقيق مطالب المهام المكلفين بها. إن ثقة الموارد البشرية بالمنظمة في خبرة وعلم وقدرات القائد ومدى السلطات التي يتمتع بها هي الأساس في قبولهم العمل تحت قيادته.
- تبرز فعالية القيادة الإدارية من خلال عمليات إعداد و إدارة و تنمية الموارد البشرية في منظومة متجانسة تعكس الاهتمامات الاستراتيجية للمنظمة و متطلبات تطويرها. فالقائد الإداري أياً كان موقعه التنظيمي ومهما اختلفت طبيعة اختصاصه المهني والوظيفي، فإن المضمون الحقيقي لعمله القيادي هو إدارة أداء وتنمية قدرات الموارد البشرية.
  وقد يثير بعض القادة الاعتراض بأن إدارة وتنمية الموارد البشرية هي اختصاص لتقسيم تنظيمي يحمل هذا السم ضمن الهيكل التنظيمي للمنظمة، ولكن هذا الاعتراض لم يعد مقبلاً في نموذج إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية الذي يؤكد أن القادة الإداريين في كل المواقع

والتخصصات هم بالدرجة الأولى مسئولون عن أمور الموارد البشرية أولاً، وبناء على يستطيعون تحقيق الأهداف المنوطة بهم. أي أن المهمة الأساسية للقائد الإداري الفعال هي تطبيق مفاهيم و أساليب إدارة الأداء Performance Management بما تتضمنه من تحديد أهداف الأداء للفرد والجماعة وتوفير متطلبات الأداء، ثم التوجيه والمتابعة والمساندة لتصحيح انحرافات الأداء وتقييم نتائجه والمحاسبة عليها سلباً وإيجاباً.

- **يلتزم القائد الفعال في كافة المواقف القيادية بمنطق إدارة الجودة الشاملة، ويحفز الأفراد التابعين له على التعامل وفق علاقات " المورد - العميل" وذلك تثبيتاً لعلاقات التعاون والتكامل بينهم، ولضمان تحقق مستوى الجودة المحدد لمخرجات أعمالهم التي تمثل مدخلات أعمال فئات أخرى من العاملين في المنظومة الشاملة للأداء.**
- تلعب القيادة الإدارية دوراً أساسياً في تصميم استراتيجية إعداد وإدارة وتنمية الموارد البشرية وإدماجها في الاستراتيجية العامة للمنظمة، وتنمية ثقافة محابية للتعاون بين أفرادها. وبذلك تتحمل القيادات الإدارية مسئولية أساسية في تحديد هيكل الخبرات والمهارات والخصائص للموارد البشرية المتناسبة مع متطلبات المنظمة وتقنياتها وتطوراتها المتوقعة، وبذل العناية الفائقة لضمان توفرها.
- على القائد الإداري مساندة التابعين في اكتساب المهارات والمعارف وزيادة رصيدهم المعرفي واستثماره في تطوير الأداء، وذلك باعتبار مسئوليته الأساسية هي التعليم والتوجيه والتدريب وتنمية قدرات معاونيه. وبذلك تتركز مسئوليات القيادة الإدارية العليا في تنمية الموارد البشرية وتطوير أسس توظيفها لتحقيق أهداف المنظمة وفي الوقت نفسه إرضاء رغبات العاملين.
- القيادة الإدارية لا تعني بالضرورة تركيز السلطات والصلاحيات في القائد الإداري، بل يمكن أن تتحقق فعالية القيادة مع إعمال اللامركزية حيث يتحول دور القائد إلى رائد، مساند، موجه، أو ميسر Coach، فالقائد المتفوق هو الذي ينج في تكوين وتنمية مجموعة من القادة. وتكوين فرق عمل وتنمية العمل الجماعي وتيسير سبل التعاون والتكامل بين بينها، والقيام بدور المرشد والمنسق، وتطبيق أفكار التمكين Empowerment ومنحها الصلاحيات المناسبة لتحقيق أهدافها.
- من المهام الحيوية للقيادة الإدارية الفعالة العمل على شحذ وإطلاق الطاقات الفكرية والإبداعية للتابعين، وحفزهم على الابتكار وتوظيف خبراتهم ومعارفهم في أداء الواجبات المكلفين بها.

- يهتم القائد الفعال بتنمية الاتصالات بينه وبين مساعديه، ويعمل على فتح القنوات وتعميق الحوار في قضايا العمل والبحث عن حلول للمشكلات وأفكار للتطوير، ويحرص على ضمان استمرارية وشفافية الحوار مع مساعديه وفيما بينهم.
- يحرص القائد على الاستماع للعاملين والبعد عن إصدار الأوامر والتوجيهات دون التماس آرائهم، كما يحرص على إجابة تساؤلاتهم ومناقشة اقتراحاتهم.

المهارات الأساسية للقائد الإداري الفعال

يتوقف نجاح القائد الإداري في التأثير على معاونيه وتحقيق أهداف الأداء بما يتمتع به من مهارات تيسر له مهمته. وتمثل مجموعة المهارات التاليـــــــة ما توافق عليه الفكر الإداري المعاصر بكونها أساسية في تشكيل قدرات القائد الإداري في علاقاته بمعاونيه:

- يحتاج القائد الإداري إلى مهارات فكرية تساعده في تقدير المواقف وتقييم المشكلات واختيار الحلول المناسبة وتتبلور في مهارة إدراك المواقف ورصد المتغيرات.، واستثمار المعلومات المتاحة وتوظيفها لدعم اتخاذ القرارات بعد تحليل المشكلات والكشف عن أسبابها. كذلك يعتمد نجاح القائد الإداري الفعال على مهارته في بناء الاستراتيجيات وتنمية السياسات، وإعداد الخطط الإستراتيجية وحشد الجهود والموارد لتنفيذها بكفاءة. ومن المهارات الجديدة المطلوبة للقائد الإداري الفعال إجادة التعامل مع الحاسبات الآلية وتقنيات المعلومات والاتصالات.
- كما يحتاج القائد الإداري إلى مهارات إدارية في اختيار مساعديه وتشكيل فرق العمل المتجانسة والفعالة التي يعهد إليها بمهام تتطلب التعاون وتكامل التخصصات. كذلك تحتل مهارة "إدارة الأداء" مرتبة متفوقة في هيكل المهارات القيادية للقائد الإداري المعاصر.
- وتكتمل مهارات القائد الفعال حين تتوفر لديه القدرة على التعامل والتفاعل مع العاملين وغيرهم من البشر الذين يتصل عمله بهم سواء من داخل المنظمة أو من خارجها. إن الكفاءة في اكتساب ثقة الآخرين وكسب تعاونهم، والقدرة على التعثير فيهم من خلال العلاقات الإنسانية الفعالة هي قمة مهارات القائد الفعال يستخدمها في مواقع العمل وخارجه لحفز الموارد البشرية على التعاون من أجل تحقيق الأهداف المحددة للمنظمة، وبالتالي يسهمون في تحقيق منافعهم وأهدافهم الشخصية.

مسئولية القيادات الإدارية في تفعيـــــل نظم إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية

تلعب القيادات الإدارية دوراً مهماً في تحديد قبول المنظمات واستيعابها أفكار وتقنيات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ـ شأن كل المفاهيم والتقنيات المستجدة ـ ويكون للقادة الإداريين تأثير واضح في ريادة حركة التغيير والتطوير وضرب المثل والقدوة للآخرين. وفي خصوص دور القيادة الإدارية في تفعيل أفكار إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية يمكن تأكيد المسئوليات التالية:

- رصد التطورات الفكرية في مجال إدارة الموارد البشرية ومتابعتها، وتفهم المزايا والمشكلات المصاحبة لتطبيق الأفكار الجديدة، ثم استخلاص الفرص والتهديدات الناشئة عن التطبيق، وكذا الأضرار التي قد تتحقق في حالة التخلف عن المنافسين في تطبيق الأفكار الجديدة.
- تنمية ثقافة تنظيمية محابية للتجديد وتهيئة الأفراد والمسئولين في قطاعات العمل المختلفة لاستقبال أفكار إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية وتبين منافعها ومزاياها، وتقدير الأضرار التي تنشأ من تركها وعدم الاستفادة منها.
- المساهمة بالفكر والقرار في إعادة تصميم الهياكل التنظيمية وتطوير نظم وعلاقات العمل بما يتفق ومتطلبات التنفيذ المتميز لجوهر أفكار وتقنيات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية.
- تطوير نظم الموارد البشرية للتعامل الإيجابي مع التقنيات الجديدة، وإعادة هندسة عمليات استقطاب الموارد البشرية واختيارهم وتوظيفهم، وتخطيط وتفعيل نظام إدارة الأداء لتحريك الأداء وتوجيهه فيما يحقق أهداف الإدارة، ومتابعة الأداء وتقييمه ومساءلة الأفراد وجماعات العمل ومحاسبتهم بحسب النتائج المحققة.
- تدبير الموارد المادية والتقنية لتطبيق عمليات إدارة الموارد البشرية، وتوفير التدريب والتوجيه للقائمين على التنفيذ.
- تطوير وتغيير الذات وتبني فلسفة شخصية محابية لمنهج إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية وتوجهاته الأساسية، وتطوير وممارسة أدوار قيادية مساندة لهذه الفلسفة الجديدة، ودعم وتنمية مشاركة الموارد البشرية في المنظمة للتطبيق الصحيح لتلك الفلسفة الجديدة وتصويب مسارها أول بأول.

القواعد العشر لنجاح القائد الفعال

من هدي العقيدة الإسلامية الغراء ، يمكن استخلاص مجموعة القواعد التالية لتي ترشد القائد المسلم إلى طريق النجاح بإذن الله:

1. البدء بالممكن للوصول إلى الأصعب من الأمـــــــــــــــــــــور.
2. رؤية النافع في الضار والضار في النافــــــــــــــــــــــع.
3. تغيير مكان العمل إذا ساءت الأحوال أو ضاقت الأمـــــــــــور.
4. تحويل الأعداء إلى أصدقاء، والمحافظة على الأصدقــــــــــاء.
5. تحويل السالب من الأمور والمواقف إلى الإيجابية والفعاليــــــــة.
6. استخدام المنطق والإقناع وقوة السلام أفعل من الفرض والتهديد والعنف.
7. التفكير الحر المتجدد الذي لا ينحصر في إما كذا أو كذا، ولكنه ينطلق بحثاً عن الطريق الثالث.
8. نقل العمل والجهاد إلى الميدان الأنسب واختيار وقت الهجوم وأساليبـــه.
9. التدرج في التغيير بالإقناع والتوضيح، والبعد عن الطفرة والفجائيـــة.
10. التماس الواقعية والتوسط في الأمر الخلافية، والبعد عن التشدد والتعصب للـــــــــــرأي.

تلك المبادئ أو القواعد العشرة إنما هي نموذج لما تحفل به العقيدة الإسلامية من إرشادات ومعينات يسترشد بها القائد الإداري في توجيه أعماله، وتنسيق فعالياته في علاقاته مع معاونيه، مما يكسبه فلاح الدنيا والآخرة. وفي القرآن الكريم السنة النبوية المطهرة معين لا ينضب ينهل منه القائد النابه مسلماً كان أو غير مسلم. وفي هذا الصدد نجد تعريفاً للقيادة من المنظور الإسلامي يقدمه رفيق بيكون وجمال بدوي[2] حيث يطرحان تصوراً لدور القائد يقوم على ممارسة دورين أساسيين، الدور الأول للقائد كونه " خادم " للعاملين معه Servant-Leader وفق فكرة أن خادم القوم سيدهم، فهو يقوم على رعاية مصالحهم والزود عنهم وتأمين قضاء حاجاتهم وتوجيههم لما فيه خيرهم. أما الدور الثاني للقائد فهو كونه الموجه والراعي Guardian-Leader الذي يحمي مجتمع العاملين معه وينشر بينهم الفضيلة ويحثهم على التقوى. من خلال هذين

2 Rafik I. Beekun & Jamal Badawi, Leadership- An Islamic Perspective-,Beltsville, Maryland: Amana Publications, 1999, P.14.

الدورين وهما وجهان لنفس العملة، يستطيع القائد التأثير في مساعديه والعاملين معه ليحققوا جميعاً ما تبتغيه المنظمة من أهداف.[3]

خلاصـــــــــــــــة

قدمنا في هذا الفصل دراسة موجزة عن دور القيادة الإدارية الفعالة في إطار منهجية إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، تتبلور أهم المفاهيم التي احتواها هذا العرض فيما يلي:

- ضرورة وأهمية التطوير الشامل والتحديث المستمر لهيكل الموارد البشرية، وفعاليات إدارة الموارد البشرية وفق منطق الإدارة الإستراتيجية في مواجهة الواقع الجديد الذي تعيشه المنظمات المعاصرة.
- يكون الموارد البشرية وإدارتها أنجح وأفعل إذا قام على أساس بناء استراتيجي ورؤية مستقبلية ترشد مسارات التطوير وتقود حركة المنفذين لفعالياته.
- تمثل القيادة الإدارية الفعالة رأس الحربة في معركة التطوير الشامل، إذ تضع الاستراتيجيات والخطط، وتوفر الموارد وتطلق الطاقات من أجل التنفيذ السليم والإنجاز الإيجابي لأهداف التطوير.
- يباشر القادة الإداريون مهمات رئيسية وحيوية في تنسيق وتوجيه جهود مساعديهم ومعاونيهم ومجمل الموارد البشرية في منظماتهم، ويقدمون لهم القدوة والمرشد والدليل والمساند.
- القيادة الإدارية الفعالة عملية اتصال إنساني في الأساس، تستثمر ما لدى القائد من مهارات وقدرات فكرية وإنسانية وإدارية، ولكنها تعتمد بالدرجة الأولى على قدرة التأثير الإيجابي في سلوك التابعين.
- تعتبر تنمية القيادات الإدارية الفعالة هي التحدي الأساسي للمنظمات المعاصرة،حيث أنها مفتاح التقدم والتطور، والمحرك لطاقات عناصر المنظمة جميعها.

---

[3] سنعرض في الفصل العاشر لقضايا إدارة الموارد البشرية من منظور إسلامي.

الفصل العاشر

إدارة الموارد البشرية
مـــن منظـــور إسلامـــي

مقدمـــــــــة

تتعلق إدارة الموارد البشرية بقضية محورية هي تكوين وتوظيف وتنمية قوة عمل منتجة ومتعاونة وفعالة، ثم تقييم نتائج عملها ومحاسبتها على أساسها سلباً وإيجاباً. وتحقق المنظمات ما تسعى إليه من أهداف إذا صلح عمل الموارد البشرية والتزم معايير الجودة ومعدلات الأداء المحددة، وساد التعاون بينهم وبين الإدارة القائمة على توجيه شئونهم. وعلى العكس تفشل المنظمات ويصيبها الضرر وتحبط أعمالها في حالة أن تتخاذل الموارد البشرية وتبعد عن حدود الأداء التي تقرها الإدارة. والأصل أن ما تحصل عليه الموارد البشرية من منافع وعوائد لقاء الجهد والعمل لحساب الغير ينبغي أن يبقى مترابطاً مع ما يتحقق للمنظمة.

والشائع في الحياة العملية والممارسات الفعلية أن تنشأ مواقف يتباعد فيها الأمر الواقع مع المفترض أن يكون، وينحرف الإنجاز الفعلي عن المستويات المخططة و المستهدفة. وتعود تلك الاختلافات والانحرافات بالدرجة الأولى إلى أحد أمرين، تحول وتغير في الظروف المحيطة بفعل قوى طبيعية لا سيطرة للبشر عليها، ولا يملكون نحوها إلا التسليم بالأمر الواقع ومحاولة التكيف معه أو الالتفاف حوله بشكل أو آخر. والحالة الثانية أن يكون السلوك الإنساني لطائفة من البشر في موقف معين هو السبب في انحراف الأداء واختلاف المحقق فعلاً عن المخطط والمأمول في شتى مناحي الحياة ومواقف العمل الإنساني .

وسواء كان انحراف الأداء بسبب خارج عن إرادة وفعل البشر، أو كان نتيجة تصرفات الناس في الموقف المعين، فإن الإدارة المسئولة عن تحقيق النتائج والوصول إلى إنجازات محددة ترى نفسها في حاجة لبذل مجهودات خاصة واتباع تقنيات ومداخل في التعامل مع البشر القائمين بالعمل حتى تستطيع معهم تلافي المشكلات الناتجة عن فعل الطبيعة والقوى الخارجة عن سيطرة العاملين والإدارة والبحث عن أسلوب للتكيف مع الأوضاع الجديدة وتعويض الأضرار الناشئة، أو إعادة صياغة وتوجيه سلوكهم والسيطرة عليه بما يتوافق وأهداف المنظمة .

وقد تعددت جهود الأكاديميين والممارسين في منظمات الأعمال وغيرها من مواقع العمل وعبر سنوات طويلة في محاولات لتأسيس منهجية ترشد الإدارة في تعاملها مع الموارد البشرية والوصول معها إلى النتائج التي تبتغيها المنظمات. وتراوحت تلك المنهجيات بين عنت حركة الإدارة العلمية وأنصارها في بدايات القرن الماضي والتي تعاملت مع العامل الإنساني باعتباره آلة يتم تدريبها على الأداء بطريقة محددة هي في رأي أصحاب هذه الحركة " الطريقة

المثلى" The One Best Way من خلال تصميم العمل منطقياً وباستخدام دراسات الوقت والحركة Time and Motion، ويحاسب العامل على إنتاجه دون أن يكون له أو يطلب منه أي دور آخر سوى أن يؤدي عمله وباستمرار وعلى نفس الوتيرة. وقد أصابت هذه الحركة نجاحاً في بدايات تطبيقها، ثم حدث التطور الطبيعي وهو نقمة العاملين عليها وعلى القائمين بتطبيقها، واشتداد الخلافات والمنازعات بين العمال ونقاباتهم وبين إدارة المنظمات التي طبقت هذه المفاهيم إلى أن ثبت فشلها لتناقضها مع طبيعة الإنسان. ثم جاءت حركة العلاقات الإنسانية في رد فعل للمشكلات التي أثارتها حركة الإدارة العلمية، وتبين دعاة العلاقات الإنسانية أهمية الجوانب النفسية والاجتماعية في التأثير على معنويات العاملين، وحاولوا إثبات الترابط بين مستوى الروح المعنوية للعاملين وبين إنتاجيتهم في العمل. ونتيجة لهذا التوجه الإنساني بدأت ممارسات التعامل مع الموارد البشرية تنحو نحو أشكال الرعاية والاهتمام بالجوانب الاجتماعية في مناخ العمل دون أن تتأكد العلاقة الموضوعية بين تلك الممارسات وبين تحسين الإنتاجية ورفع كفاءة الأداء.

وقد ظلت المدارس الفكرية المختلفة في مجالات إدارة الموارد البشرية تعاني من قصور جوهري يعود إلى التناقض الخفي بين مصالح العاملين من جانب، ومصالح أصحاب رؤوس الأموال والقائمين على إدارتها من المديرين المحترفين من جانب آخر. إن نظم إدارة الموارد البشرية المختلفة وإن أخذت في السنوات الأخيرة تتجه أكثر فأكثر للاعتراف بأهمية الموارد البشرية ودورها المحوري في تحقيق أهداف المنظمات، وبرغم تصاعد تأثير العلوم السلوكية في تشكيل مفاهيم وتقنيات نموذج إدارة الموارد البشرية الحديثة، إلا أنها ما تزال تفتقر إلى الرؤية الصادقة والمدخل الإيجابي الصحيح الذي لا يحابي طرفاً من أطراف علاقات العمل على الطرف الآخر [كما فعلت حركة الإدارة العلمية بتغليبها مصالح أصحاب رؤوس الأموال واتجهت إلى استنزاف جهود العاملين بدعوى رفع الكفاءة وتطبيق نظم الأجر مقابل العمل، وما تطورت إليه بعض تطبيقات حركة العلاقات الإنسانية من تجاوز حدود الرعاية السليمة للعاملين والميل إلى المبالغة في المطالب العمالية على حساب العمل والإنتاجية].

ويقوم بحثنا في هذا الفصل على اقتناع إيماني أن الشريعة الإسلامية هي المنهجية الأسلم والأصح والأفعل في توجيه علاقات الإدارة والعاملين، وفي خلق المناخ الأفضل لقيام علاقات موضوعية بين طرفي علاقات العمل تقوم على أسس من الإخلاص والوفاء والإيثار المتبادل، وتتوجه برغبة صادقة لتحقيق المصالح المشتركة لكافة الفئات ذات العلاقة في مواقف العمل وفي إطار ما يرضي سبحانه

وتعالى. وفي هذا يقول حسن العناني وحسن الشافعي[1] ".يتضح من تناولنا للنصوص الإسلامية، أن اتجاه النصوص ينحو غالبا منحى كليا بحيث يغطي- دفعة واحدة ـ طائفة من الوظائف الرئيسية للإدارة، إلا أننا نلاحظ ملاحظة واضحة أن أكثر النصوص الإسلامية في موضوع الإدارة هي النصوص التي تعالج شئون الأفراد، وبذلك ينفذ الإسلام إلى لب المشكلة الإدارية حيث يقضي المنطق وتوجب الضرورة الاهتمام المركز بالإنسان، من حيث أن كل وظيفة إدارية من تخطيط وتنظيم وتنسيق وتوجيه ومتابعة ورقابة تتوقف أساسا على الأفراد الصالحين، كما تتجه لخدمة الإنسان وتحقيق مصالحه فرداً كان أو جماعة، فهي بالإنسان وللإنسان ".

وينطلق بحثنا من فرضية مهمة، أن إدارة الموارد البشرية هي علاقة تبادلية ومسئولية مشتركة بين القائمين على أمور المنظمات من أصحاب رؤوس الأموال أو من يستأجرونهم من المديرين المحترفين ليتولوا إدارة تلك المنظمات لحسابهم، وبين العاملين على مختلف المستويات من غير المديرين ذوي السلطة، وذلك علي خلاف ما تذهب إليه الرؤية الغربية لإدارة الموارد البشرية في كونها مسئولية الإدارة والمعبرة عن توجهات أصحاب المنظمات والقائمين على أمورها في مواجهة العاملين لديهم، وقد أطلقوا عليهم تعبير " الموارد البشرية " وتعبير " رأس المال البشري" مؤخراً. ومقتضى هذه الفرضية أن ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية وتحقيق الغايات منها تتطلب مشاركة جادة بين الإدارة وبين العاملين، وتوزيع المهام والمسئوليات بينهم باعتبارهم شركاء مصير.

وسوف ينهض بحثنا على المحاور التالية:

1. الرؤية الإسلامية لدور الإنسان ومسئولياته في مواقف العمـــــــــل.
2. المنهجية الأفضل في التعامل مع الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة.
3. التوجيهات الإسلامية في تطبيق منهجية التعامل مع الموارد البشريـــــة.

---

[1] يعتمد هذا الفصل على ما شارك به د. حسن العناني ود. حسن الشافعي بعنوان " الضوابط الإسلامية في إدارة الموارد البشرية في البنوك الإسلامية" في الموسوعة العلمية والعملية للبنوك الإسلامية، الجزء الرابع، ص25-54، مرجع سبق ذكره.

1. الرؤية الإسلامية لدور الإنسان ومسئولياته في مواقف العمـل

خلق الله سبحانه وتعالى الإنسان من صلصال من حمإ مسنون وسواه ونفخ فيه من روحه وأمر الملائكة أن يسجدوا له كما جاء في قول الحق عز وجل " وإذ قال ربك للملائكة إني خالق بشراً من صلصال من حمإ مسنون، فإذا سويته ونفخت فيه من روحي فقعوا له ساجدين" [الحجر:28-29]. وكانت حكمة الله سبحانه وتعالى في خلق الإنسان أن يكون خليفته في الأرض حيث يقول تبارك وتعالى " وإذ قال ربك للملائكة إني جاعل في الأرض خليفة" [البقرة:30]، والاستخلاف بقصد إعمار الأرض وعبادة الله فيها، كما جاء في سورة النور قوله عز وجل" وعد الله الذين آمنوا منكم وعملوا الصالحات ليستخلفنهم في الأرض [النور: 55]، أي أن الاستخلاف في الأرض هو جزاء على عمل الصالحات. وكذلك كان الخلق من أجل عبادة الله وحده سبحانه وتعالى حيث يقول في محكم التنزيل " وما خلقت الجن والإنس إلا ليعبدون" [الذاريات: 56]. إن عمارة الأرض وعبادة الله سبحانه وتعالى ستكون أساس الحساب والجزاء ، وسوف يحاسب كل إنسان بنتيجة عمله، ويقول الحق في هذا" وخلق الله السموات والأرض بالحق ولتجزى كل نفس بما كسبت " [الجاثية: 22]، والله سبحانه وتعالى خلق الموت والحياة اختباراً للناس كما جاء في قوله سبحانه وتعالى " الذي خلق الموت والحياة ليبلوكم أيكم أحسن عملا" [الملك: 2]. وجاء قول الله سبحانه وتعالى في محكم كتابه" هو الذي خلقكم فمنكم كافر ومنكم مؤمن " [التغابن: 2].

كذلك أمر الله سبحانه وتعالى جميع خلقه أن يعملوا، " وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون" [التوبة: 10]، وقد ورد الفعل "عمل" وتصريفاته 359 مرة في القرآن الكريم مما يدل على عظمة وأهمية العمل كفريضة إسلامية يبغي بها الإنسان صالحه وصالح العباد بما يرضي الله عز وجل، ويلتزم أوامره ويتجنب نواهيه.

ويعتبر موقف العمل هو من أشرف وأهم المواقف التي يتواجد فيها الإنسان لكي يحقق ذاته وينتج ما يفيده ويفيد الناس مع التزام ما يرضي الله سبحانه وتعالى ويستجلب رحمته ويتجنب غضبه ونقمته. كما أن علاقة العمل التي تربط الفرد بأناس غيره من رؤساء ومرؤوسين وزملاء ومتعاونين من داخل موقع العمل وخارجه، هي من أعظم العلاقات شأناً لما لها من تأثير في حياة الناس وما يحققونه من نفع أو ضرر لأنفسهم وغيرهم من البشر. إن الإنسان في العصر الحاضر يمضي أغلب ساعات يقظته في موقع عمل يتفاعل فيه من

الآخرين سلباً وإيجاباً، ومن ثم تكون إدارة علاقات العمل وتوجيهها بهدي الإسلام وقيمه هو السبيل لضمان فعاليتها ونفعها لجميع أطرافها والمتأثرين بها.

ونتصور الواجبات الأساسية التالية التي يلزم المسلم نفسه بها في مواقع العمل [رئيساً كان أو مرؤوساً] لكي يحقق الهدف من استعماله في عمله ويبرر ما يحصل عليه من راتب وغيره من المزايا المادية والمعنوية. وتمثل تلك الواجبات منظومة متكاملة لا يصح أن يأخذ العامل المسلم ببعضها دون البعض الآخر:

1. التفكير وإعمال العقل والاجتهاد.
2. الاختيار المسئول من بين البدائل المطروحة أو الممكنة.
3. الوفاء بالعهود والمواثيق والالتزام بواجباته ومسئولياته التعاقدية.
4. إعداد نفسه لأداء مهام عمله والسعي لاكتساب المعلومات والمهارات اللازمة للأداء، وبذل الجهد للتعلم وتنمية معارفه وقدراته لمواكبة التغير والتطور في مطالب العمل وضرورات التجويد والتحسين في أداءه.
5. دراسة وتفهم العمل المكلف به وتحري مطالبه، والإعداد لتنفيذ مهامه وترتيب مستلزمات الأداء، والحرص على الأداء في وقته وحسب المواصفات المحددة.
6. بذل أقصى الجهد الصادق لتنفيذ العمل المكلف به وإنجاز غاياته.
7. الإتقان وتحري الدقة في الأداء والتزام أقصى الجودة في كل ما يعمل.
8. التعامل مع ظروف الأداء المتغيرة والبحث عن حلول لما يصادفه من صعوبات أو معوقات، والاسترشاد بأهل الخبرة والدراية وطلب الرأي والمشورة منهم.
9. تحمل المسئولية عن نتائج عمله، والإقرار بالخطأ حال وقوعه، ونسبة الفضل لذويه فيما قد يحققه من نجاح.
10. التعاون ومد يد المعونة والمساعدة لزملائه والعاملين معه.
11. تقديم النصح الصادق، وإبداء الرأي الأمين لرؤسائه ومن يلزمه نصحهم في العمل.
12. الحرص على مصالح المنظمة وبذل أقصى العناية للمحافظة على أموالها وأصولها وأسرارها، وحمايتها بقدر الاستطاعة مما قد تتعرض له من مخاطر.
13. التزام النهج الإسلامي القويم في معاملاته مع الناس من رؤساء وزملاء ومرؤوسين وغيرهم ممن يفرض العمل الاتصال والتعامل معهم.

ونفصل فيما يلي بعض الجوانب المهمة لتلك المسئوليات:

- **التفكير وإعمال العقـــل**

يقول العقاد في معرض المقارنة بين رؤية الأديان الكبرى للعقل، " ففي كتب الأديان الكبرى إشارات صريحة أو مضمونة إلى العقل أو إلى التمييز، ولكنها تأتي عرضاً غير مقصودة وقد يلمح فيها القارئ بعض الأحايين شيئاً من الزراية بالعقل أو التحذير منه، لأنه مزلة العقائد وباب من أبواب الدعوى والإنكار.. ولكن القرآن الكريم لا يذكر العقل إلا في مقام التعظيم والتنبيه إلى وجوب العمل به والرجوع إليه، ولا تأتي الإشارة إليه عارضة ولا مقتضبة في سياق الآية، بل هي تأتي في كل موضع من مواضعها مؤكدة جازمة باللفظ والدلالة، وتتكرر في كل معرض من معارض الأمر والنهي التي يحث فيها المؤمن على تحكيم عقله أو يلام فيها المنكر على إهمال عقله وقبول الحجر عليه." [2]

ويرى العقاد أن العقل الإنساني كما يراه القرآن الكريم يتضمن جوانب ثلاثة متكاملة، هي العقل الوازع الذي ينهى الإنسان عن أفعال ويحول بينه وما يشتهيه على أساس أخلاقي، والعقل المدرك الذي يتفهم الأمور ويتصور ما يدور حوله، ثم العقل المفكر الذي يتدبر ويتولى الموازنة والحكم على المعاني والأشياء. ومما جاء في القرآن الكريم عن العقل عامة " وهو الذي يحي ويميت وله اختلاف الليل والنهار أفلا تعقلون" [المؤمنون: 80]. وجاء في القرآن الكريم عن العقل الوازع قوله سبحانه وتعالى " ولا تقربوا الفواحش ما ظهر منها وما بطن ولا تقتلوا النفس التي حرم الله إلا بالحق ذلكم وصاكم به لعلكم تعقلون" [الأنعام: 151]. وعن العقل المدرك جاء قول الحق " الراسخون في العلم يقولون آمنا به كل من ربنا وما يذكر إلا أولوا الألباب" [آل عمران: 7]. ويقول الله عز وجل في محكم التنزيل عن العقل المفكر" الذين يستمعون القول فيتبعون أحسنه أولئك الذين هداهم الله وأولئك هم أولوا الألباب" [الزمر: 18]، كما جاء " ويسئلونك ماذا ينفقون قل العفو كذلك يبين الله لكم الآيات لعلكم تتفكرون" [البقرة: 219].

وقد استعرض العقاد في كتابه المشار إليه أكثر من ستين آية من آيات القرآن الكريم تشير صراحة وفي وضوح إلى إعمال العقل بمعناه الشامل بما لا يدع مجالاً للشك في أن الدين الإسلامي دين يقوم على العقل ويدعو إلى إعماله والاحتكام إليه في كل ما يقوم به الإنسان من عمل وما يعترضه من مواقف.

---

[2] عباس محمود العقاد، التفكير فريضة إسلامية، نهضة مصر للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة بدون تاريخ.

ويقول العقاد" عن الإسلام أنه "الدين الذي يوكل فيه النجاة والهلاك بسعي الإنسان وعمله، ويتولى فيه الإنسان هدايته بفهمه وعقله، ولا يبطل فيه عمل العقل أن الله بكل شيء محيط، فإن خلق الإنسان للعقل لا يسلبه القدرة على التفكير ولا يسلبه تبعة الضلال والتقصير".[3]

وبذلك يتضح لنا أن أوجب واجبات الإنسان المسلم في عمله أن يستعمل عقله ويبدع التفكير والتدبر في كل ما من شأنه أن يعينه على التميز في أداء العمل المكلف به، ويجنبه الأخطاء و التقصير. كما يتوجب عليه البحث والاجتهاد من أجل ابتكار أفضل الطرق لأداء ما يكلف به من أعمال، والتوصل إلى الجديد والمفيد من المنتجات والتقنيات التي تحقق منافع للناس.

- الاختيار المسئول من بين البدائل

تواجه الإنسان في عمله – وفي كل مجالات الحياة – مواقف تحتم عليه الاختيار واتخاذ قرار يكون أساسا لتصرفاته في هذه المواقف. والاختيار المقصود هنا هو الاختيار المسئول المؤسس على البحث والتفكير والتدبر وإعمال العقل. ويصبح امتلاك الإنسان لعقل سليم وسيلته للاختيار، ولا سبيل له للتنصل من تلك المسئولية. فحتى الإيمان والكفر هما اختيار الإنسان إذ يقول الحق تبارك وتعالى" وقل الحق من ربكم فمن شاء فليؤمن ومن شاء فليكفر" [الكهف: 29]، كما يخاطب الحق رسوله الأمين عليه صلوات الله وسلامه " وما أكثر الناس ولو حرصت بمؤمنين" [يوسف: 103]، كما يقول عز من قائل " وكأين من آية في السموات والأرض يمرون عليها وهم عنها معرضون" [يوسف: 105]. إذن نستخلص حقيقة مهمة وهي أن العامل المسلم يجب عليه أخذ المبادرة والبحث عن البدائل والمفاضلة بينها على هدي من كتاب الله وسنة نبيه صلى الله عليه وسلم، وأن يتحمل مسئولية اختياره. وهو في هذا الاختيار يستثمر العقل الذي وهبه الله إياه، ويحاول تبين الرشد من الغي، ويستكشف المنافع والمضار، ويؤسس قراره بناء على مجمل التحليل والتفكير في الأمر.

- الوفاء بالعهود والمواثيق والالتزام بالواجبات والمسئوليات

إذ يعمل الإنسان عقله ويتدبر ما حوله من فرص ومخاطر، وتتبين له البدائل المتاحة له وما بها من مميزات أو مضار ومن ثم يقع اختياره على أحدها،

[3] المرجع السابق، ص16 .

ثم يؤكد اختياره بالتعاقد مع جهة عمل معينه يتولى فيها مهام معينة لقاء رواتب ومميزات متفق عليها، يكون قد دخل في تعاقد يلزمه الوفاء به والقيام بما تعهد به من مهام وفق المواصفات والشروط التي اشتمل عليها العقد. وواجب الإنسان المسلم أن يفي بالعهود امتثالاً لأمر الحق سبحانه وتعالى إذ يقول " يأيها الذين آمنوا أوفوا بالعقود" [المائدة: 1]، كما يقول الحق في وصف الملتزمين بالعهد " من المؤمنين رجال صدقوا ما عاهدوا الله عليه، فمنهم من قضى نحبه، ومنهم من ينتظر، وما بدلوا تبديلا" [الأحزاب: 23]. ومن ثم نتأكد من أن الوفاء بالعهد، بمعنى الالتزام بما تم الاتفاق عليه بين العامل وبين المسئولين عن إدارة العمل، هو من الواجبات الملزم بها الإنسان المسلم لا يجوز له التحلل منها لأي سبب من الأسباب، إلا بمراجعة طرف التعاقد والتراضي على تعديل الالتزامات حال وقوع متغيرات ينشأ عنها أوضاع تخرج عن طاقة الإنسان وتجبره على التماس موافقة طرف التعاقد على تعديل الالتزامات.

- إعداد النفس والسعي لاكتساب المعرفة والمهارة

يتميز الإنسان المسلم بأنه يستثمر ما حباه الله به من عقل وقدرة على التفكير والتعلم واكتساب المعرفة والمهارة. والعامل المسلم لا يبدأ عملاً إلا بعد أن يفقه مكوناته، ويعد نفسه لأدائه باكتساب المعرفة والتدرب على المهارات اللازمة، سواء كان بذل هذا السعي بمبادرة منه وعلى نفقته ووقته الخاص، أم كان مستعيناً في ذلك بإمكانيات وتوجيهات جهة عمل يسعى للارتباط بها أو يعمل لديها فعلا. وتأتي آيات القرآن الكريم تدلنا على واجب المسلم في التعرف على الأمور التي هو بصددها كي يكون على بينة من أمره فقد جاء أول أمر إلى رسولنا الكريم صلى الله عليه وسلم أن " اقرأ باسم ربك الذي خلق" [العلق: 1]، كما تكرر الأمر الإلهي إلى المؤمنين بتدبر القرآن والتفقه في الدين حتى تكون ممارسة شعائره على علم وبينة. وقد أمر المسلمون بالتماس الرأي والنصيحة من أهل الذكر وأهل العلم. والعامل المسلم إذن مسئول عن تنمية معرفته بالعمل الذي يكلف به، وعليه أن يسعى باستمرار للحصول على المعلومات واكتساب وتنمية المهارات التي تعينه على حسن الأداء.

- الإعداد للأداء وترتيب مستلزماته

لا يبدأ الإنسان المسلم عملاً دون إعداد وتحضير. والأصل أن يبدأ بدراسة متطلبات أداء العمل المكلف به، ويجهز المعلومات والأدوات اللازمة مستعيناً بما توفره الإدارة المسئولة من إمكانيات ومساندة. ولا يعفي العامل المسلم من هذه

المسئولية أن يلقي بتبعتها على الإدارة المسئولة، بل عليه واجب البحث عن تلك الإمكانيات والسعي إلى ترتيبها وتنسيقها وسد النقص فيها سواء بجهوده الذاتية أو بالاستعانة بجهود زملاءه في العمل، أو بتذكير الإدارة المسئولة والمشاركة بالرأي في وسائل تدبير ما يحتاجه العمل من مستلزمات حال قصور إمكانيات المنظمة.

- **بذل أقصى الجهد في الأداء**

العمل الصادق المخلص لتنفيذ ما كلف به هو واجب الإنسان المسلم، يلتزم فيه بمواصفات العمل وشروطه من حيث الجودة، والسرعة، والتوقيت، والكم، والتكلفة. إن أداء العمل على وجهه الصحيح هو من الأمور الأساسية في حياة المسلم، سواء كان هذا العمل من أمور العبادات كالصلاة والصوم والحج مثلاً، أو من أمور الحياة كالعمل. والإنسان المسلم لا يملك إلا أن يؤدي الأعمال على وجهها الصحيح حتى تقبل من الله سبحانه وتعالى ويستحق عنها الجزاء، فالحاج يتم مناسك الحج على وجهها الصحيح حتى يكون حجه مبروراً أي مقبولاً، والصائم يلتزم آداب الصيام ويؤديه على الوجه الذي أمرنا الله سبحانه وتعالى به حتى لا يكون نصيبه من الصوم مجرد الجوع والعطش، والصلاة لها شروط لا بد من الالتزام بها حتى تكون صلاة المسلم صحيحة ومقبولة وليست مجرد قيام وركوع وسجود. وبنفس المنطق، فإن الإنسان المسلم مأمور بالاجتهاد في الأداء وبذل أقصى جهده في عمله حتى يحظى برضا الله عز وجل عنه ومن بعد ذلك يكون قد أوفى بعهده واستحق ما اتفق عليه من أجر وغيره من المميزات.

- **الإتقان وتحري الدقة**

إن الإنسان المسلم يتوخى الإتقان في كل ما يعمل، ويتوجب عليه إحسان ما يؤديه من مهام حتى يرقى إلى مرتبة استحقاق الأجر إذ يقول الحق سبحانه وتعالى" إنا لا نضيع أجر من أحسن عملا" [الكهف: 30]، ويقول عز من قائل" ويجزي الذين أحسنوا بالحسنى" [النجم: 31]، كما جاء في محكم التنزيل" وصوركم فأحسن صوركم" [التغابن: 3]. وقد وردت معاني الإحسان بمعنى التجويد والإتقان والالتزام بصحيح الأعمال والأقوال في 194 موضعاً بالقرآن الكريم، الأمر الذي يدلنا على عظم قيمة هذه الصفة في عمل المسلم. إن العمل الحسن أي الجيد هو العمل الذي يتم وفق المواصفات والشروط التي حددها المسئولون عن إتمام العمل، ويكون الإحسان والإتقان هو المعيار الأهم في تقرير قبول العمل من عدمه، ومن ثم مجازاة القائم بالعمل وفق ذلك التقييم.

- **التعامل مع الظروف والبحث عن حلول للمشكلات**

يؤمن الإنسان المسلم أن الله قدّر الأقوات والأرزاق وهو سبحانه وتعالى يرزق من يشاء بغير حساب، وأنه هو القاهر فوق عباده ، وأنه سبحانه وتعالى إن يمسس الإنسان بضر فلا كاشف له إلا هو، وإن يمسسه بخير فلا راد لفضله سبحانه وتعالى، ويقول الحق " قل لن يصيبنا إلا ما كتب الله لنا هو مـــولانا " [التوبة:51] . وإيمان الإنسان المسلم بقضاء الله وقدره لا يعفيه من مسئولية السعي والأخذ بالأسباب، فقد جاء في القرآن الكريم " إن الذين توفاهم الملائكة ظالمي أنفسهم قالوا فيم كنتم قالوا كنا مستضعفين في الأرض قالوا ألم تكن أرض الله واسعة فتهاجروا فيها فأولئك مأواهم جهنم وساءت مصيرا" [النساء: 97]، وقال الحق تبارك وتعالى" ومن يهاجر في سبيل الله يجد في الأرض مراغماً كثيراً وسعة" [النساء: 100]، وقال جل وعلا " هو الذي جعل لكم الأرض ذلولاً فامشوا في مناكبها وكلوا من رزقه وإليه النشور" [الملك: 15]. وتصادف الإنسان دائماً تغييرات وتحولات في الظروف والأوضاع في محيط عمله وكذا في محيط العائلة والمجتمع الذي يعيش فيه، وهو مطالب بتأمل تلك التغييرات والتعامل معها بإيجابية، والتكيف معها حتى يستطيع مواصلة العمل أو الحياة في المجتمع وذلك امتثالاً لأمر الله حيث يقول الحق " إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم" [الرعد: 11]. ومن مجمل تلك الآيات البينات تتضح حقيقة أن الإنسان المسلم يجب عليه متابعة الظروف ومواكبة المتغيرات والأخذ بالأسباب فيما يرضي الله سبحانه وتعالى.

- **تحمل المسئولية**

يتميز الإنسان المسلم بقوة إيمانه وثقته في ربه سبحانه وتعالى، ومن ثم فهو يقبل على عمله معتمداً على الله سبحانه وتعالى ثم على ما حباه الله به من قدرات ومهارات، وهو يطمع في خير الدنيا متمثلاً فيما يعود عليه من عمله في شكل رواتب ومكافآت ومميزات مادية ومعنوية مختلفة، كما يطمع في خير الآخرة التي وعد به المؤمنون الذين يعملون الصالحات، وقد جاء في الذكر الحكيم" ولكل درجات مما عملوا وليوفيهم أعمالهم وهم لا يظلمون" [الأحقاف: 19]. والإنسان المسلم يعلم أنه سوف يجزى بعمله فهو يقبل على تحمل المسئولية والإقرار بالخطأ حال وقوعه، ويتلمس النصح والهداية ممن هم أقدر أو أعلم منه. وحين تمد له يد المساعدة من رئيس أو زميل فهو يقر بالفضل لذويه.

- **التعـــــــاون**

إن التعاون هو من الأمور التي أمرنا الله سبحانه وتعالى بها حيث يقول وقوله الحق" وتعاونوا على البر والتقوى ولا تعاونوا على الإثم والعدوان واتقوا الله إن الله شديد العقـــاب"[المائدة: 2]، كما يقول سبحانه وتعالى" واعتصموا بحبل الله جميعاً ولا تفرقوا واذكروا نعمت الله عليكم إذ كنتم أعداء فألف بين قلوبكم فأصبحتم بنعمته إخوانا وكنتم على شفا حفرة من النار فأنقذكم منها كذلك يبين الله لكم آياته لعلكم تهتدون" [آل عمران: 103]. وتحض قيم الإسلام على التعاون بين المسلمين وتشبههم إذ يتعاونون ويتماسكون بالبنيان المرصوص يشد بعضه بعضا، ونرى الإسلام يميز العمل الجماعي فتكون صلاة الجماعة خير من صلاة المنفرد، كما نجد الحج ومناسكه كلها تقوم على تأكيد الترابط والتجمع في صعيد واحد ليشهد المسلمون منافع لهم.

- **تقديم النصح والمشاركة بالرأي**

يدعو الإسلام جميع المسلمين إلى المبادرة بالنصح والإرشاد لإخوانهم المسلمين في جميع المواقع والمواقف. روى الإمام البخاري رضى الله عنه عن معقل بن يسار رضي الله عنه قال: سمعت رسول الله صلى الله عليه وسلم يقول: " ما من عبد استرعاه الله رعية، فلم يحطها بنصحه إلا لم يجد رائحة الجنة"[4].
كما جاء في الحديث عن تميم الدارى رضي الله عنه أن النبي صلى الله عليه وسلم قال: إن الدين النصيحة إن الدين النصيحة إن الدين النصيحة، قالوا لمن يا رسول الله؟ قال: لله وكتابه ورسوله وأئمة المسلمين وعامتهم. رواه الخمسة[5].
ومن مجمل هذه المعاني الكريمة نتبين أن الإنسان المسلم يتحرى مصلحة الآخرين ويأمر بالمعروف وينهى عن المنكر طلباً لرضا الله سبحانه وتعالى، وأنه لا يكتم الشهادة ولا يبخل بإبداء رأيه فيما يعتقد أنه الحق. من جانب آخر، فإن الإنسان المسلم لا يستبد برأيه وإنما يطلب المشورة من أهل العلم امتثالاً لقول الحق تبارك وتعالى" والذين استجابوا لربهم، وأقاموا الصلاة، وأمرهم شورى بينهم ومما رزقناهم ينفقون" [الشورى: 33]، وقوله سبحانه وتعالـــــــى " ولا تكتموا الشهادة ومن يكتمها فإنه آثم قلبه والله بما تعملون عليـــــم "

---

4 صحيح البخاري _ كتاب الأحكام ج9 ص80

5 منصور علي ناصف، التاج الجامع للأصول في أحاديث الرسول صلى الله عليه وسلم، المجلد الخامس، ص 72، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 1986.

[البقرة: 283]. والإنسان المسلم لا يمتنع عن كشف المنكر ولا يسكت متعمداً عن بيان الحق. قال تعالى: " كانوا لا يتناهون عن منكر فعلوه لبئس ما كانوا يفعلون" [المائدة: 79].

- الحرص على مصالح المنظمة وبذل الجهد للمحافظة عليها

يعمل الإنسان المسلم بوحي من ضميره وإيمانه بأنه راع ومسئول عن رعيته، فهو بقبوله العمل لدى آخرين قد حمل أمانة وعليه أن يؤديها على وجهها الصحيح وفي ذلك إطاعة للأمر الإلهي " إن الله يأمركم أن تؤدوا الأمانات إلى أهلها وإذا حكمتم بين الناس أن تحكموا بالعدل" [النساء: 58]، كما جاء قول الحق عز وجل " فإن أمن بعضكم بعضا فليؤد الذي اؤتمن أمانته وليتق الله ربه" [البقرة: 283]. وينبع حرص المسلم على مصالح الآخرين من اقتناعه بأن مصلحته الخاصة تتوقف على ما يصيب من يعمل لديهم من ربح أو خسارة، فهو في سعيه للمحافظة على أموال ومصالح من يعمل لديهم إنما يحقق منافعه ومصالحه في ذات الوقت.

- التزام النهج الإسلامي القويم في المعاملات

المبدأ في الإسلام أن الدين المعاملة، ومن ثم يتبدى خلق المسلم في حسن معاملته للناس مهتدياً بأفضل الخلق وأحسنهم خلقا رسول الله صلى الله عليه وسلم الذي وصفه ربه بأنه على خلق عظيم. وتتمثل أخلاق المسلم في معاملاته مع الناس في مواقع العمل رئيساً كان أو مرؤوسا فيما يلي:

- الصدق في الأقوال يؤدي بالإنسان إلى الصدق في الأفعال والصلاح في الأحوال. " يا أيها الذين آمنوا اتقوا وقولوا قولاً سديداً يصلح لكم أعمالكم ويغفر لكم ذنوبكم، ومن يطع الله ورسوله فقد فاز فوزاً عظيما" [الأحزاب: 70-71].
- الوفاء بالعهود من الإيمان، والوفاء يعتمد قوة الذاكرة والعزيمة، ويكون الوفاء لله وللناس وللنفس. وفي الحديث " المسلمون عند شروطهم" [البخاري].
- الإخلاص وصلاح النية يرتفعان بمنزلة العمل الدنيوي فيجعلانه عبادة متقبلة بإذن الله. قال رسول الله صلى الله عليه وسلم" اخلص دينك يكفك العمل القليل" [الحاكم] وقال عليه الصلاة والسلام " إن الله لا ينظر إلى أجسامكم ولا إلى صوركم، ولكن ينظر إلى قلوبكم وأعمالكم" [مسلم].

- الأمانة شعور جازم بالمسئولية أمام الله عز وجل عن كل أمر أنيط بالإنسان المسلم، ووضع كل شيء في المكان الجدير به. يقول الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم" من استعمل رجلا على عصابة وفيهم من هو أرضى لله منه، فقد خان الله ورسوله والمؤمنين" [الحاكم].
- سلامة الصدر من الأحقاد، فالإسلام يؤكد الحب المشترك، والود الشائع، والتعاون المتبادل، والمجاملة الرقيقة، والبعد عن اللدد في الخصومة. قال النبي صلوات الله وسلامه عليه " لا تقاطعوا، ولا تباغضوا، ولا تحاسدوا، وكونوا عباد الله إخوانا، ولا يحل لمسلم أن يهجر أخاه فوق ثلاث" [البخاري].
- أدب الحديث بالبعد عن اللغو و الجدل، وقصر الكلام على المفيد والتركيز على مايهم الناس وينفعهم. يقول الله عز وجل" لا خير في كثير من نجواهم إلا من أمر بمعروف أو إصلاح بين الناس، ومن يفعل ذلك ابتغاء مرضاة الله فسوف نؤتيه أجراً عظيماً"[النساء: 114].
- الحلم والصفح والأناة وضبط النفس كلها من صفات المؤمن القوي الواثق بنفسه، والعفو عند المقدرة أفضل عند الله من الغضب . يقول الحق سبحانه وتعالى" خذ العفو وأمر بالمعروف واعرض عن الجاهلين" [الأعراف : 199].
- الصبر يشيع النور العاصم من التخبط، ويؤدي إلى الهداية الواقية من القنوط، ويساعد الإنسان المسلم على مواجهة المكاره وتحمل المشاق . قال الله عز وجل" ولنبلونكم حتى نعلم المجاهدين منكم والصابرين ونبلو أخباركم" [محمد: 31].

وتتوالى أخلاق المسلم التي تسود علاقاته بالناس وتشمل الإخاء، الحياء، حسن اختيار الأصدقاء، الاتحاد والتآلف، العزة، الرحمة،الانتفاع بالوقت والاتعاظ بالزمن، القوة، الجود والكرم، القصد والعفاف، والنظافة والتجمل. تلك جميعاً صفات يتحلى بها المسلم وتشع نوراً في علاقاته بالناس تترجم إلى أسلوب مهذب راق في التعامل مع الناس يوصف بالأدب مع الناس.

وتلك الصفات الأخلاقية الحميدة تمثل في مجموعها منظومة متكاملة تصل بالإنسان المسلم إلى أرقى درجات الإجادة والتفوق في كل ما يعمل، وتعود بالخير العميم عليه وعلى العاملين معه والمتصلين به .

2. المنهجية الأفضل في التعامل مع الموارد البشرية

اعتماداً على المفاهيم والأسس الإيمانية المذكورة، تصبح المنهجية الأفضل للتعامل مع الموارد البشرية هي تلك التي تبدأ باقتناع أكيد وحقيقي بفكرة أن الإنسان العامل طرف متعادل وعلى قدم المساواة في علاقة العمل مع رؤساءه أو أصحاب العمل. وأن الهدف من علاقة العمل ليس تسخير الإنسان لخدمة أغراض المنظمة أو الجهة صاحبة العمل، بل الغاية هي تعاون طرفا العلاقة [أصحاب العمل أو من يمثلهم من المديرين المحترفين و العاملين] من أجل تحقيق وتعظيم مصالح مشتركة تعود عليهم جميعاً بالخير، كما تحقق مصالح ومنافع للناس بما يضمن استمرار تلك العلاقات وتناميها.

وانطلاقاً من هذه البداية المحورية تتعامل منهجية إدارة الموارد البشرية الأفضل بمنطق يتكامل مع طبيعة علاقة العمل ذاتها ومراحلها وغاياتها بهدف توفير الظروف الأحسن دائماً من أجل تأكيد منطق التعاون والتكامل وترابط المصالح بين الإدارة [ممثلة لأصحاب العمل] والعاملين. ونرى أن نجاح وفعالية علاقة العمل – التي تقوم المنهجية الأفضل للتعامل مع الموارد البشرية على رعايتها وتنميتها – يتوقفان على تحقيق الشروط التالية:

أولاً: فيما يخص العاملين كطرف في علاقة العمل:

- توفير المعلومات الصحيحة عن المنظمة وأحوالها وظروف العمل بها للأفراد الراغبين في العمل بها، حتى يكون قرارهم باختيار العمل فيها مؤسساً على حقائق ومكاشفة، ومن ثم يكون مسئولاً عن اختياره وملتزماً بالوفاء بمتطلباته.
- إتاحة الفرصة للمرشحين للعمل أن يتعرفوا وبوضوح كامل على شروط العمل ومواصفاته وطبيعة الجهد المطلوب بذله ومعايير تقييم هذه الجهود وأسس تقديرها، والعوائد التي ستتحقق للعامل حين الوفاء بمستويات الأداء المطلوبة.
- كما يجب أن تتاح للفرد فرص استيضاح ما قد يغمض عليه في نصوص عقد الاستخدام توفيراً للشفافية الكاملة وتهيئة له لتحمل مسئولياته التعاقدية وهو على بينة كاملة منها.
- أن يسند للفرد نوع العمل الذي يتناسب مع مؤهلاته وقدراته ورغباته كما تم الكشف عنها والتعرف عليها أثناء مراحل الاستقطاب والاختيار والمفاضلة التي جرت قبل التعاقد معه. وفي جميع الأحوال تراعي

المنهجية الأفضل في إدارة الموارد البشرية التوافق بين خصائص العمل المسند إلى الفرد وبين خصائصه النفسية والاجتماعية وتأهيله العلمي وخبراته المتراكمة، فضلاً عن التأكد من قبوله للعمل وإقباله عليه بحماس. وفي حال تباين خصائص العمل وافتراقها عن خصائص الفرد المكلف به، يصبح واجب المنهجية الأفضل في إدارة الموارد البشرية البحث في أسباب هذا التباين والعمل على إزالتها، أو إسناد عمل آخر للفرد يتحقق فيه التوافق المستهدف.

- مراعاة أن يكون الفرد في جماعة متناسقة ومتناغمة، حيث يتوقف أداء الإنسان إلى حد بعيد على درجة التوافق والتعاون بينه وبين العاملين معه . إن وضع الفرد في مجموعة متنافرة دون بذل العناية الكافية من جانب المنهجية الأفضل في إدارة الموارد البشرية يترتب عليه الكثير من إهدار الوقت والموارد نتيجة الشقاق والتنازع وغياب روح التعاون والمحبة بين أفراد الجماعة. ومن ثم يصبح من المهم تحري الدقة في تكوين جماعات وفرق العمل من أجل تأمين هذا التعاون والفهم المشترك المحقق لمستويات أفضل من الأداء الملتزم بمواصفات وشروط الإتقان والإجادة، والمؤدي في ذات الوقت إلى إسعاد أفراد تلك الجماعات والفرق وحصولهم على الرضا النفسي والعائد المادي المجزي.
- ضرورة توفير المعلومات الشارحة للمهام المطلوبة من الفرد في عمله، وأساليب الأداء المعتمدة، وقواعد ونظم الأداء المقبولة من الإدارة. وأن تتاح للفرد فترة للتهيئة والتدرب على تلك الأمور قبل أن يباشر الأداء فعلاً. وتراعي المنهجية الأفضل في إدارة الموارد البشرية أن توالي الفرد بأي تعديلات تطرأ على تلك المعلومات وأن تتيح له الفرص من أجل استيعابها والتدرب على تطبيقها.
- تهيئة مكان وظروف العمل بما يسمح للفرد أن يؤدي مهامه وينفذ الواجبات المكلف بها مع بذل المجهود الطبيعي المتوقع منه. وضرورة معالجة القصور في الإمكانيات وإزالة معوقات الأداء التي قد تتواجد أو تنشأ في مكان العمل. ولا شك أن القائم بالعمل عليه مسئولية رئيسية في صيانة مكان العمل والمحافظة على نظافته وترتيبه، والكشف عما قد يحدث من اختلاف وتغيير في جودة أو صلاحية ما يستخدمه من معدات وغيرها، ولا تسقط عنه هذه المسئولية بإلقائها على الإدارة.
- توفير الإشراف الإيجابي والتوجيه الناصح للفرد في أداء عمله، وتوخي المسارعة إلى التنبيه عليه قبل الوقوع في الأخطاء، ومساندته للتخلص مما قد يصيب أداءه من قصور. إن التوجيه والإشراف هما من عمل

القيادة الإدارية الفعالة التي تستهدف الوصول بالفرد القائم بالعمل إلى أعلى مراتب الإجادة من دون الوقوع في ممارسة الرقابة اللصيقة التي تحد من حرية الفرد في عمله وتجعله معتمداً سلبياً على رؤسائه.

- التقييم المستمر والموضوعي وفق معايير واضحة ومعلنة ومعروفة للفرد، وإبلاغ الفرد بنتائج التقييم وتبصيره بنواحي القصور والضعف في أدائه، وكذلك تهنئته وتقديره لنواحي التميز في الأداء. وفي جميع الأحوال تكون عملية تقييم الأداء مستندة إلى خطط الأداء المقررة، وتتم بالمشاركة الفاعلة من القائم بالعمل موضع التقييم والعاملين معه والمتصلين بعمله من رؤساء وعملاء وغيرهم. إن المنهجية الأفضل في إدارة الموارد البشرية لا تقتصر في تقييم أداء العاملين على وجهة نظر الرؤساء وقد تكون متحيزة أو قاصرة، ولكنها تستثمر معلومات من مصادر متعددة لاستكمال صورة الأداء كما يراها ويقدرها المتأثرين بها من داخل المنظمة وخارجها، فيكون قرار التقييم والحكم على الأداء أقرب إلى الحقيقة والعدالة.
- تعويض الفرد عن جهوده من راتب وغيره من عناصر الدخل التي تم الاتفاق عليها في عقد التوظيف، وكذلك صرف ما يستحقه من حوافز ومكافآت وفق نتيجة تقييم الأداء وحسب نظم العمل المعتمدة والمعروفة للعامل. وتراعي المنهجية الأفضل في إدارة الموارد البشرية الوضوح والشفافية في احتساب الرواتب والحوافز والمكافآت، وشرح أسباب التغيير فيها للفرد حتى يكون على بينة من أمره. والأهم أن يترابط الراتب والحوافز وغيرها بشكل واضح في أذهان العامل وزملائه مع مستويات الأداء وجودته، ومدى الالتزام بقواعد العمل وشروطه.
- تخطيط عمليات تدريب الأفراد وتنمية مهاراتهم بما يسمح لهم دائماً بامتلاك القدرة على الأداء ومعالجة أسباب القصور فيه أولاً بأول، ومواكبة متطلبات العمل والتقنيات المستخدمة وتطوراتها. وأن يكون التدريب والتنمية تعبيراً عن احتياجات فعلية يشارك الفرد نفسه في بيانها والكشف عنها.
- من المهم توضيح مسار التقدم الوظيفي للفرد وبيان المراحل التي يمر بها الإنسان في هذا المسار والشروط الواجب توفرها فيه حتى يتقدم إلى الوظائف والمهام الأعلى.
- توفير نظم وآليات الرعاية الاجتماعية والنفسية والمساندة الاقتصادية للعاملين، ومد مظلة الرعاية إلى أسرهم بقدر ما تتيح إمكانيات المنظمة.

كل ذلك يوفر للفرد فرص التركيز في العمل متخففاً من القلق أو تشتيت

الذهن حين يصيبه هو أو أي من أفراد عائلته مشكلات مرضية أو اجتماعية أو مطالب اقتصادية لا يستطيع مواجهتها منفرداً.

- توضيح شروط وإجراءات انتهاء علاقة العمل وتضمينها في عقد التوظف، وتطبيقها بصدق وأمانة، وسداد ما يستحق للعامل من مكافآت أو دفعات معاش تقاعدي حسب الأحوال في مواعيدها وبانتظام، والعمل على إشعاره بتحول العلاقة إلى نمط جديد وليس انتهاءها وفصم عراها.

تلك كانت الشروط الواجب توفرها من وجهة نظر الفرد طرف علاقة العمل وتمثل حقوقه التي هي في الوقت نفسه مسئوليات وواجبات المنظمة أو الإدارة المسئولة فيها. ولا شك أن كثيراً من المنظمات قد تواجه ظروفاً غير مواتية تجعلها غير قادرة على الوفاء ببعض أو كل تلك الشروط، مثل أحوال الكساد الاقتصادي، وأزمات السياسة والحرب، وحالات ثورات الطبيعة من زلازل وبراكين وموجات مناخية غير مواتية. في تلك الظروف يتعين على المنظمة بذل أقصى الجهد للوفاء بالتزاماتها نحو العاملين، وإن لم تستطع يجب عليها التفاوض معهم على أساليب وشروط التخفف الجزئي أو الكلي منها، وحدود وشروط تعويضهم عما أصابهم من أضرار. كذلك تتدخل جهات الدولة المعنية في مثل تلك الظروف لنجدة المنظمات ومساعدتها على تجاوز الظروف غير المحابية وتحمل بعض الأعباء عنها بصرف إعانات للعاملين أثناء البطالة أو المساعدة في تدريبهم وإعادة تأهيلهم لشغل وظائف أخرى قد تكون متاحة في سوق العمل.

ثانياً : فيما يخص الإدارة كطرف في علاقة العمل:

تتوقع الإدارة أنه في مقابل التزامها ووفائها بالشروط التعاقدية مع العاملين في عقد العمل، أن يقوموا بأداء الواجبات المكلفين بها وبذل أقصى الجهد والعناية الفائقة في التنفيذ بما يضمن تحقيق أهداف المنظمة، والمحافظة على أصولها وأسرارها، وتنمية قدراتها التنافسية في مواجهة الآخرين. ومن أهم واجبات العاملين ومسئولياتهم التي تتحرى الإدارة ضرورة وفائهم بها ما يلي:

- التفهم والاستيعاب الذكي لمطالب العمل والتعرف الواعي على ظروف المنظمة والسوق والمناخ الذي تعمل فيه، ومعايشة التغيرات والاهتمام بها والحرص على تتبع أوضاع المنظمة وإبداء الحرص على وجودها واستمرارها.
- المتابعة النشطة لخطط المنظمة بقدر ما تتيحه لهم الإدارة من معلومات، وتفهم ارتباط أعمالهم بتلك الخطط، والسعي الدائب لتنفيذ مهام أعمالهم تحقيقاً لنجاح خطط المنظمة واستراتيجياتها.

- أداء واجبات أعمالهم بالعناية والإجادة المرجوة، والالتزام بشروط الأداء من حيث النوعية والكمية والتكلفة والتوقيت.
- الالتزام بشروط العمل من حيث المواعيد والتواجد في الأماكن الصحيحة واتباع الإجراءات المعتمدة عند الحضور والانصراف وغيرها من حالات العمل.
- الإصرار على بذل كل الجهد والعناية في التعامل مع عملاء المنظمة، والتأكيد على تقديم أفضل الخدمات لهم والاستجابة لمطالبهم بقدر ما تسمح به فرص العمل وظروف المنظمة وقواعد العمل بها وحدود الحركة للعاملين.
- متابعة التدريب الذي تتيحه المنظمة لهم والسعي إلى تطبيق المفاهيم والمعارف والمهارات التي تلقوها أثناءه في مواقع العمل.
- ممارسة الصلاحيات التي تخول لهم بكفاءة واقتدار وعدم التخاذل عن استخدامها، وتجنب محاولات تصعيد المشكلات إلى مستويات إدارية أعلى طالما لهم حق اتخاذ القرار.
- تحمل المسئوليات عن نتائج أعمالهم، وإظهار نواحي القصور فيه حتى تتمكن الإدارة من مساعدتهم في التغلب عليها وإزالة أسبابها.
- رعاية مرءوسيهم وبذل الجهد والعناية في توجيههم ومساندتهم والكشف عن احتياجاتهم التدريبية، وموالاة الإدارة بالمعلومات المتجددة عن مستويات أدائهم وما قد يتطلبه الأمر من تعديلات سواء في تصميم الأعمال أو في ظروف العمل ومستلزماته.
- التأكيد على اعتبار الجودة أسلوب حياة، والحرص على اتباع تعليمات نظم إدارة الجودة الشاملة وتفعيلها بالجدية الواجبة.

ومن مجمل هذه التوقعات التي تمثل مسئوليات وواجبات العاملين نحو الإدارة، فضلاً عن واجبات الإدارة نحوهم، تتشكل الظروف الموضوعية السليمة التي تقوم المنهجية الأفضل لإدارة الموارد البشرية على استثمارها وتوظيفها لتحقيق أهداف المنظمة ومصالح العاملين في آن واحد.

3. التوجيهات الإسلامية في تطبيـــــق منهجية التعامل مع الموارد البشرية

يمكن تركيز أهم التوجيهات المستفادة من تعاليم الإسلام لتنظيم وإدارة شئون الموارد البشرية في مواقع العمل المختلفة فيما يلي:

- أهمية توضيح الأهداف المرجوة من عمل الموارد البشرية والتصميم على تحقيقها.
- تحري الدقة في اختيار الأفراد المرشحين للعمـــــــــــــل.
- تحري الدقة في اختيار القيادات الإداريـــــــــــــة.
- إقامة العدل ونشر أسسه في كافة المعاملات مع الموارد البشرية.
- الرحمة في تطبيق القواعـــــــــــــــــد.
- عدم الاستبداد بالرأي وإتاحة الفرص للأفراد لإبداء الرأي والمشاركة في حل مشكلات العمل وتحمل نتائجه.
- مراعاة تكامل حلقات نظام التعامل مع الموارد البشرية بحيث تغطي كل مراحل علاقة العمل ومتطلباتهـــا.
- المراجعة الدورية للأوضاع والإنجازات، والتقييم المشترك للنتائج من وجهة نظر أطراف العلاقة، والسعي لعلاج ما قد ينشأ من مشكلات.

خلاصة المنهج الإسلامي في التعامل مع الموارد البشرية[6]

يرشدنا النهج الإسلامي القويم إلى مجموعة الأسس والمبادئ التي تجعل الإدارة [أو أي راع ومسئول عن رعيته] قادر بإذن الله على استثمار طاقات البشر فيما يعود بالخير:

- حسن الاختيار والتدقيق في المفاضلة بين الراغبين في العمل، والبحث عن الإنسان ذي المواصفات والقدرات والخصال الطيبة الذي يتمتع بخلق المسلم. "إن خير من استئجرت القوي الأمين" [القصص: 26].
- التعليم والتدريب والتهيئة للعمل، وإسداء النصح وبيان سلوك العمل المطلوب، وتوضيح معايير وأشكال الثواب والعقاب.[من وصية الإمام علي بن أبي طالب لمالك الأشتر حين ولاه على مصـــر " وأشعر قلبك الرحمة للرعية، والمحبة لهم، واللطف بهم، ولا تكونن عليهم سبعاً

---

6 راجع الفصل الثامن من كتابنا " خواطر في الإدارة المعاصرة"، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2001.

ضارياً تغتنم أكلهم، فإنهم صنفان: إما أخ لك في الدين، أو نظير لك في الخلق"][7].

- الحفز والتشجيع، والقيادة والتوجيه، والمساندة والرعاية لتجنيبه الأخطاء وتبصيره بمواطن الضعف في أداءه، وتقديره لمواطن القوة والتميز في أداءه. [في هذا المعنى يقول الإمام علي بن أبي طالب في وصيته المشار إليها" فا فسح في آمالهم، وواصل في حسن الثناء عليهم، وتعديد ما أبلى ذوو البلاء منهم، فإن كثرة الذكر لحسن أفعالهم تهز الشجاع، وتحرض الناكل، إن شاء الله"][8].
- التقييم العادل والموضوعي للأداء وبيان مجالات التحسين والتطوير اللازمة، وتقدير نماذج التميز والتفوق، وتمكين الفرد من الإبداع والابتكار في العمل. [في هذا المعنى يقول الإمام علي بن أبي طالب في وصيته" ثم اعرف لكل امرئ منهم ما أبلى، ولا تضمن بلاء امرئ إلى غيره، ولا تقصرن به دون غاية بلائه، ولايدعونك شرف امرئ إلى أن تعظم من بلائه ما كان صغيرا، ولا ضعة امرئ إلى أن تستصغر من بلائه ما كان عظيما"][9].
- التعويض العادل للجهود التي يبذلها الفرد في عمله، ومكافأته مالياً ومعنوياً عن إنجازاته فور تحققها. يقول الحديث النبوي الشريف "اعط الأجير حقه قبل أن يجف عرقه"، وكما جاء في وصية الإمام علي " ثم اسبغ عليهم الأرزاق، فإن ذلك قوة لهم على استصلاح أنفسهم، وغنى لهم عن تناول ما تحت أيديهم، وحجة عليهم إن خالفوا أمرك أو ثلموا أمانتك"[10]].

وقد يكون من المفيد لنا جميعاً ونحن نتمثل توجيهات الإسلام لحسن التعامل مع الموارد البشرية في مواقع العمل، أن نزين هذا الفصل بسرد آيات القرآن الكريم الجامعة لمحاب الله ومساخطه[11] حيث تعبر عن التوجه الأسمى لمنهجية

---

7 السيد عباس نور الدين، عهد أمير المؤمنين إلى القادة والمسئولين، مركز بقية الله الأعظم، بيروت، لبنان، 1998، ص 18.

8 المرجع السابق، ص 23

9 المرجع السابق، ص 24

10 المرجع السابق، ص 25

11 نقلاً عن محمد الغزالي، المحاور الخمسة للقرآن الكريم، دار القلم، دمشق، 1991، ص234-237.

إدارة الموارد البشرية وهي السعي إلى ما يرضي الله عز وجل ويجعل القائمين عليها ممن يحبهم الله، وتجنب ما يغضب الله سبحانه وتعالى ويوقع القائمين عليها في مراتب من لا يحبهم الله:

أولاً: الذين يحبهـــم الله

1. الله يحب المحسنين

" وأحسنوا إن الله يحب المحسنيـــــــــــــن" [البقرة: 195].
" والكاظمين الغيظ والعافين عن الناس والله يحب المحسنيـــــن" [آل عمران: 134].
" فآتاهم الله ثواب الدنيا وحسن ثواب الآخرة والله يحب المحسنيـــن" [آل عمران: 148].
" فاعف عنهم واصفح إن الله يحب المحسنين" [المائدة: 13].
" ثم اتقوا وءامنوا ثم اتقوا وأحسنوا والله يحب المحسنيـــــــــن" [المائدة: 93].

2. الله يحب التوابين ويحب المتطهرين

" إن الله يحب التوابين ويحب المتطهرين" [البقرة: 222].
" فيه رجال يحبون أن يتطهروا والله يحب المطهرين" [التوبة: 108].

3. الله يحب المتقين

" بلى من أوفى بعهده واتقى فإن الله يحب المتقين" [آل عمران: 76].
" فأتموا إليهم عهدهم إلى مدتهم إن الله يحب المتقيـــن" [التوبة: 4].
" فما استقاموا لكم فاستقيموا لهم إن الله يحب المتقيـن" [التوبة: 7].

4. الله يحب الصابرين

" وما ضعفوا وما استكانوا والله يحب الصابرين" [آل عمران: 146].

5. الله يحب المتوكلين

" فإذا عزمت فتوكل على الله إن الله يحب المتوكليـــــــــــــن" [آل عمران: 159].

6. الله يحب المقسطين

" وإن حكمت فاحكم بينهم بالقسط إن الله يحب المقسطيـــــــن" [المائدة: 42].

" فإن فاءت فأصلحوا بينهما بالعدل وأقسطوا إن الله يحب المقسطين" [الحجرات: 9].

" إن الله يحب المقسطين" [الممتحنة: 8].

7. الله يحب الذين يقاتلون في سبيله

" إن الله يحب الذين يقاتلون في سبيله صفاً كأنهم بنيان مرصـــوص" [الصف: 4].

تلك الآيات تحصر الصفات الإنسانية التي إن التزم بها الإنسان تحقق له الفوز بحب الله سبحانه وتعالى، وهي صفات الإحسان، التوبة والتطهر، التقوى، الصبر، التوكل على الله، القسط والعدل، والقتال في سبيل الله. وجميع تلك الصفات يحتاجها الإنسان المسلم في عمله سواء كان في موقع الرئاسة والقيادة، أو كان من المرؤوسين، ففي كل الأحوال تكون إنتاجية العمل أفضل وأعلى حين تسود المحبة والإجادة والتعاون وتقوى الله وخشيته، واجتنـــاب ما يغضب الله عز وجل.

والمعنى المستفاد من تلك الآيات البينات أن التزام أطراف علاقات العمل بما يحببهم إلى الله سبحانه وتعالى هو الضمان الأكيد لفعالية مساعيهم في إقامة علاقات عمل تعاونية إيجابية منتجة للمنافع لجميع أطرافها. وأنه على العكس ، فإن تفريطهم في تلك الأمور تبعدهم عن محبة الله سبحانه وتعالى وتنذرهم بأن تفشل مساعيهم وتحبط أعمالهم. كذلك يكون من المفيد أن تتضمن نظم وقواعد منهجية إدارة الموارد البشرية ما يدعم الاتجاه نحو الأخذ بهذه القيم الموصلة إلى محبة الله عز وجل ، وتحويل الثقافة التنظيمية بما يحابي تلك القيم والمفاهيم ويشجع عليها ويثبتها في أذهان وممارسات مختلف أطراف علاقات العمل.

ثانياً: الذين لا يحبهم الله

1. الله لا يحب المعتدين

" ولا تعتدوا إن الله لا يحب المعتديـــــــن" [البقرة: 190].

" ولا تعتدوا إن الله لا يحب المعتديـــــــن" [المائدة: 87].

" ادعوا ربكم تضرعاً وخفية إنه لا يحب المعتديــن" [الأعراف: 55].

2. الله لا يحب المفسدين

" والله لا يحب الفساد" [البقرة: 205].

" ويسعون في الأرض فسادا والله لا يحب المفسدين" [المائدة: 64].

" ولا تبغ الفساد في الأرض إن الله لا يحب المفسدين"[القصص: 77].

3. الله لا يحب الظالمين

" وأما الذين آمنوا وعملوا الصالحات فيوفيهم أجورهم والله لا يحب الظالمين" [آل عمران: 140].

" فمن عفا واصلح فأجره على الله إنه لا يحب الظالمين" [الشورى: 40].

4. الله لا يحب الخائنين

" ولا تجادل عن الذين يختانون أنفسهم إن الله لا يحب من كان خواناً أثيماً" [النساء: 107].

" فانبذ إليهم على سواء إن الله لا يحب الخائنين" [الأنفال: 58].

" إن الله يدافع عن الذين آمنوا إن الله لا يحب كل خوّان كفور" [الحج: 38].

5. لا يحب الله الجهر بالسوء

" لا يحب الله الجهر بالسوء من القول إلا من ظلم" [النساء: 148].

6. الله لا يحب المسرفين

" وءاتوا حقه يوم حصاده ولا تسرفوا إنه لا يحب المسرفين" [الأنعام: 141].

" وكلوا واشربوا ولا تسرفوا إنه لا يحب المسرفين" [الأعراف: 31].

7. الله لا يحب المستكبرين

" لا جرم أن الله يعلم ما يسرون وما يعلنون إنه لا يحب المستكبرين" [النحل: 23].

8. الله لا يحب الفرحين
" إذ قال له قومه لا تفرح إن الله لا يحب الفرحيـــن" [القصص: 76].

9. الله لا يحب الكافرين
" يمحق الله الربا ويربي الصدقات والله لا يحب كل كفار أثيـــــــــم" [البقرة: 276].
" فإن تولوا فإن الله لا يحب الكافرين" [آل عمران: 32]
" ليجـزي الذيـن آمـنوا وعمـلوا الصـالحات مـن فضـله إنـه لا يحـب الكافرين" [الروم: 45].

تـدل الآيـات صراحة علـى سـخط الله سبحانه وتعـالى علـى مـن يتصف بـالعدوان، والفساد والإفساد، والكفر والعياذ بالله، والظلم والجور على الآخرين، والخيـلاء والفخـار، والخيانـة والجهر بالسوء إلا مـن ظلـم، والإسراف، والكبر، والفرح بمعنى الزهو والمبالغة فيه ونسيان فضل الله سبحانه وتعالى وأنه مصدر كل ما يصيب الإنسان من رزق أو خير.

والمعنـى أن المـنهجية الأفضـل لإدارة المـوارد البشـرية يجـب أن تعـنى باجتثاث مصادر تلك الصفات الذميمة من العاملين بحسن الاختيار والتدقيق في صـفات وخصـائص الأفـراد ومـتابعة سـلوكهم أثـناء العمـل، واعتـبار المعاييـر السلوكية ضمن أهم معايير تقييم الأداء، فلا يقتصر التقييم على عناصر الكفاءة والمهـارة، بـل يجـب أن يشـمل الصـفات السلوكية فيجـزي علـى الصـفات الطيـبة ويعاقب على الصفات السيئة.

- **بعض الاعتبارات المهمة في سلوك القادة لتأكيد دورهم في تفعيل المنهجية الأفضل لإدارة الموارد البشريـــــة**

يستخلص العناني والشافعي[12] مجموعة الضوابط التالية التي يرونها واجبة فـي العمل القيـادي، ونـرى أنهـا تسـهم فـي تـأكيد المـنهجية الأفضل لإدارة الموارد البشرية المستندة إلى توجيهات الإسلام وتعاليمه:

---

12 حسن العناني وحسن الشافعي، مرجع سبق ذكره ص 30.

- كراهية الحرص على الولاية، إذ ينظر الإسلام لمهمة القائد على أنها تكليف وليست تشريف، وبالتالي لا يستقيم ما نراه من إقبال الكثيرين على تولي مناصب القيادة واستمساكهم بها رغم كل الظروف. ويرشدنا حديث رسول الله صلى الله عليه وسلم إلى المعنى الحقيقي للقيادة حيث روى الإمام مسلم بسنده قال... حدثنا عبد الرحمن بن سمرة قال: قال لي رسول الله صلى الله عليه وسلم: " يا عبد الرحمن بن سمرة: لا تسأل الإمارة فإنك إن أعطيتها عن مسألة وكلت إليها، وإن أعطيتها عن غير مسألة أعنت عليها"[13].
- الوضوح الشديد في رؤية الهدف والتصميم عليه، ذلك أن بداية نجاح أي عمل هي دقة تحديد المراد منه، ومن ثم تكون براعة القائد في دقة التحديد والحرص على التوجيه السليم لكافة المعاونين له في اتجاه تحقيق الهدف. ويستعين القائد المسلم في ذلك بإدراكه الواعي لوسائل منهاج أمته وأهدافه والتبصر في البحث عن السبيل الأقوم للوصول إلى أهدافه.
- العدل، إذ يجب أن يطمأن المحكومين أو التابعين إلى عدل القائد ويأمنوا الحيف والظلم والاضطهاد حتى ينطلقوا في أعمالهم مبدعين محققين ما ترغبه المنظمة والإدارة من نتائج. إن المظلومين المحرومين من حقوقهم أو غير المطمئنين إلى حصولهم عليها لا يمكن أن يكونوا مبدعين.
- الرحمة، إذ أن تحقيق الأهداف المحددة بوضوح وإعمال قواعد العدالة والإنصاف تقتضي وجود مناخ عام في المنظمة يقوم على التراحم، حيث يساعد الكبير الصغير، ويساند القوي الضعيف، وتتهيأ فيه الفرص للجميع للتفاعل والتآخي في سبيل تحقيق منافع مشتركة بما يرضي الله.
- اختيار البطانة الصالحة من المساعدين والمستشارين والمعاونين بشكل عام، والبعد عن الهوى والتجرد من النظرة الشخصية القائمة على الحب والكراهية وتغليب المنطق والموضوعية والاحتكام إلى شرع الله فيمن يقع عليهم الاختيار. روى الإمام البخاري رضي الله عنه أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال: " ما بعث من نبي، ولا استخلف من خليفة إلا كانت له بطانتان: بطانة تأمره بالمعروف وتحضه عليه، وبطانة تأمره بالشر وتحضه عليه فالمعصوم من عصم الله"[14].

---

13 رواه الإمام مسلم في صحيحه ج11 ص 116 باب كراهة الحرص على الولاية.

14 صحيح البخاري _ كتاب الأحكام ج 9 ص95.

- تحري مصلحة المرؤوسين والنصح والإخلاص لهم، ذلك بأن القائد راع ومسئول عن رعيته، وأولى أبواب الرعاية ضمان مصالح الرعية وإسداء النصح لهم وتبصيرهم بما يجب عليهم عمله وما يجب اجتنابه حي تتحقق لهم المنافع التي يبتغونها في الدنيا، ويفوزوا بأجر الآخرة.

وبشكل عام يمكن أن تقوم المنهجية الأفضل لإدارة الموارد البشرية على أسس أمتن وأقوم حين تعتمد التعاليم والقيم الإسلامية التي تحض على الخير والفضيلة وصالح العباد.

الفصل الحادي عشر

قضايا تطبيقية في
إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية

1. مقدمـــــة

تعرضنا في فصول هذا الكتاب لموضوعات عدة ركزت في الأساس على الجوانب الفكرية والنظرية في إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية. ولكن يبقى التطبيق وهو الجانب الأهم في البناء الإستراتيجي لأي منظمة. إذ لا يكفي مجرد بذل الجهد والوقت والتكلفة في إعداد وتصميم الإستراتيجيات بناء على نماذج تحليلية وأطر فكرية ونظرية، بل سيكون وضع تلك الإستراتيجيات في التطبيق هو النهاية المنطقية لجهود إقامة البناء الإستراتيجي.

وفي مجال تطبيق مفاهيم وتقنيات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية تنشأ بعض المعضلات أو المعوقات، كما تطفو على الساحة قضايا عملية تثير الاهتمام والجدل. وفي هذا الفصل نقدم بعضاً من تلك القضايا الجدلية والموضوعات ذات البعد العملي والتطبيقي لاستكمال عرضنا لموضوعات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية.

وسوف نتناول في هذا الفصل الموضوعات التالية:

1. قضية توطين العمالة[1]، ونعرض نموذجاً لها قضية السعودة التي ثارت في المملكة العربية السعودية منذ بضع سنوات قليلة وما تزال تتفاعل على الساحة، مثيرة الجدل حولها. ونحن نعرض هذه القضية كنموذج قابل للانتقال إلى دول أخرى، كما نبين فعالية منهج إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية كمدخل عملي لتحقيق أهداف السعودة أو توطين العمالة عموماً.
2. موضوع نماذج إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، أي المناهج العملية المختلفة في تحديد مجال التركيز عند تطبيق إدارة الموارد البشرية، والنتائج الأساسية التي يستهدفها كل نموذج. ونبين خمسة نماذج نخلص منها في النهاية إلى أنها متكاملة وليست متضاربة.
3. موضوع المراجعة الإستراتيجية كمرحلة مهمة في الإعداد لبناء استراتيجية الموارد البشرية في ضوء رصد موقف المنظمة والمناخ

---

[1] نقصد بتعبير " توطين العمالة " فتح الفرص أمام العمالة الوطنية لشغل الوظائف المتاحة بدلاً من العمالة الأجنبية الوافدة.

المحيط بها، وتبين الفرص والمهددات، ونقاط الضعف والقوة، ومن ثم تحديد مجالات التركيز والتوجهات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.

4. عرض نموذج لمحتويات إستراتيجية الموارد البشرية في المنظمة المعاصرة، وذلك بغرض تقريب فكرة الإستراتيجية من حيث البعد التطبيقي.
5. عرض نماذج لبعض الإستراتيجيات الوظيفية في إدارة الموارد البشرية.

المبحث الأول

إشكالية توطين الموارد البشرية في العالم العربي

1. مقدمـــــــة

اعتمدت المملكة العربية السعودية[2] ـ وغيرها من دول الخليج العربي المنتجة للنفط ـ لسنوات طويلة على استقدام العمالة من خارجها لمواجهة متطلبات مشروعات التنمية الاقتصادية والاجتماعية التي بلغت ذروتها في أعقاب الطفرة في أسعار النفط بعد حرب رمضان 1973. ونتيجة لتزايد الإنفاق على المنظمات التعليمية، وزيادة عدد السكان الذين أتيحت لهم فرص التعليم حتى مراحله الجامعية والعليا، فقد تكاثرت أعداد الخريجين من مختلف التخصصات العلمية من المواطنين في المملكة وغيرها من دول الخليج العربي والراغبين في التوظف. وفي ذات الوقت بدأت ظواهر معاكسة في إحداث تأثيراتها السالبة على قدرة المملكة في توظيف الخريجين من المواطنين، إذ بدأت مشروعات التنمية في الانحسار نتيجة استكمال مشروعات البنية الأساسية والضيق النسبي للأسواق المحلية مما لا تتحمل معه إقامة الصناعات الكبرى [خارج نطاق الصناعات النفطية التي تتجه إلى التصدير]، وفي نفس الوقت بدأت أسعار النفط في الانهيار وتقلصت موارد الدولة الأساسية، ومن ثم تهاوت القدرة على خلق الوظائف الجديدة لاستيعاب الخريجين والباحثين عن عمل.

ولمواجهة هذا الموقف المتأزم، ولتفادي الآثار السياسية والاجتماعية السالبة التي تصاحب تزايد أعداد المتعطلين من خريجي الجامعات والمعاهد، فقد لجأت الدولة في المملكة إلى فرض نظام " السعودة" ويقضي بإحلال المواطنين مكان الوافدين في مختلف الوظائف وبدرجات ونسب متزايدة. وقد بدأت الدولة السعودية بخطة السعودة في الجهاز الحكومي منذ سنوات وقاربت على استكمالها بدرجة واضحة خاصة في الإدارات الحكومية ذات الارتباط بالجوانب الأمنية. ثم طرحت الدولة فكرة السعودة كل يتبناها القطاع الخاص. وقد أثارت تلك القضية كثيراً من الجدل بين مؤيد ومعارض، ولكن الجدل الأكبر كان ـ وما يزال ـ حول فاعليتها وتأثيرها على الإنتاجية والكفاءة في المنظمات والمنشآت السعودية، ومدى واقعيتها في ضوء عدم استكمال هيكل الموارد البشرية السعودية المقومات المهنية والتخصصية اللازمة لسد الفجوات التي تنشأ عن

---

[2] واجهت معظم دول الخليج هذه الإشكالية، ففي الكويت كانت تجربة " التكويت" وفي عمان تجربة " التعمين" وفي قطر تجربة " التقطير"، وكذلك في دول مثل السودان مورست عملية " السودنة" وفي مصر مورست عملية " التمصير" في أعقاب العدوان الثلاثي في 1956. وسوف نركز على حالة " السعودة" كنموذج للإشكالية ولكونها الأقرب تاريخياً والأكثر تفاعلاً حتى الآن.

استبعاد العاملين الوافدين من العرب والأجانب ذوي الخبرة الأعلى واستبدال سعوديين محلهم يفتقرون إلى ذات مستويات الخبرة والمهارة.

وقد تعددت الأسباب المطروحة لتبرير سياسة السعودة وفي مقدمتها ما يلـــــي:

- تزايد أعداد السعوديين الباحثين عن عمل من خريجي المؤسسات التعليمية والتدريبية في مختلف التخصصات والمستويات.
- التصاعد المستمر في أعداد السعوديين الداخلين سنويا إلى سوق العمـــــل.
- أهمية الاستفادة من الاستثمارات والجهود المبذولة في إنشاء وتطوير وتحديث مؤسسات التعليم والتدريب وذلك باستخدام خريجيها في أعمال منتجة ومفيدة للاقتصاد الوطني.
- أن النسبة الأكبر من الأعمال التي تمارسها العمالة الوافدة يمكن للعمالة الوطنية اكتساب القدر الملائم من الكفاءة والمهارة للقيام بها، بما يجعل الاستمرار في الاعتماد على غير السعوديين أمراً غير مبرر خاصة مع تزايد الطاقة التعليمية والتدريبية في البلاد.
- إضافة تراكم معرفي للوطن من خلال توطين الوظائف حيث يبقى رصيد التجارب والخبرات المكتسبة داخل البلاد عكس حالة الاعتماد على العمالة الوافدة التي تسحب رصيد خبراتها معها عند مغادرة البلاد.
- تفادي الآثار الاجتماعية والسياسية السالبة والتي تنشأ عادة نتيجة زيادة أعداد الشباب الباحثين عن أعمال وطول فترات الانتظار لحين توفر فرص عمل حقيقية لهم.
- المساعدة في تصحيح هيكل ميزان المدفوعات بالحد من التحويلات الخارجية لرواتب ومدخرات العمالة غير السعودية.

وقد طرحت على الجانب المقابل دعاوى أخرى لا تؤيد السعودة في إطلاقها وترى ضرورة الأخذ بالتدرج والحرص حتى لا تفقد المنظمات السعودية خبرات نادرة استثمرت هي في تنميتها ولا بد لها من أن تحصل على عوائدها. ويـــــرى الفريق المعارض للسعودة أن العامل السعودي أعلى تكلفة في المتوسط من غير السعودي، كما أن المقارنة بين مستويات الكفاءة والمهارة والالتزام بقواعـــــد

ونظم العمل والاستقرار في العمل تكون في الأغلب لصالح العمالة الوافدة التي تفضل العمالة الوطنية في هذه المحاور عادة.

ونظراً لأهمية هذه القضية ـ ليس فقط بالنسبة للمملكة وغيرها من الدول المعتمدة على استقدام العمالة من خارجها ـ ولكن أيضاً بالنسبة لكافة المنظمات في مختلف دول العالم التي تواجه مواقف مشابهة تضطر فيها إلى إحلال طائفة من العاملين بغيرهم سواء من المواطنين أو من غيرهم، تصبح قضية مهمة في إطار اهتمامات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية يهمنا عرض جوانبها والخلوص إلى بعض الدروس المستفادة منها.

2. محاولات للاقتراب من مفهوم السعـــــــــــــــودة في ضوء إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية

نحاول في هذا الجزء الاقتراب من مفهوم السعودة من منطلق النظرة الإستراتيجية التي تتبناها وتدعو إليها إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية وذلك على النحو التالي:

- ليست السعودة مطلباً طارئاً فرضته أوضاع اقتصادية غير مواتية، بل يجب النظر إليها باعتبارها متطلب طبيعي في إطار خطة وطنية لتنمية واستثمار الموارد البشرية الوطنية تواكب وتتكامل مع الخطط الوطنية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة.
- ليست السعودة مجرد إحلال العمالة السعودية محل العمالة الوافدة، بل ينبغي أن تكون هي الإمداد المخطط لقطاعات الأعمال في المملكة باحتياجاتها من الأفراد بمستويات الخبرة والمهارة والكفاءة المطلوبة، ومن مصادر سوق العمل الوطنية بالدرجة الأولى. أي أن السعودة هي استبدال بالكفاءات والخبرات الوافدة كفاءات وخبرات وطنية معادلة.
- ليست السعودة مجرد تسكين سلبي للشباب السعودي الباحث عن عمل في وظائف وأعمال غير مطلوبة أو غير منتجة، بل إنها تقتضي عملاً هائلاً في مجال تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية بحسب أوضاع قطاعات الأعمال المختلفة وتطوراتها المستقبلية المتوقعة. ثم إعداد وتأهيل وتدريب وتنمية الأفراد من المواطنين الذين تتوفر فيهم المواصفات المناسبة ، وتوظيفهم في الأعمال المناسبة.
- النظر إلى عملية استقدام العمالة من خارج المملكة باعتبارها كانت الوسيلة المتاحة لسد العجز في الكفاءات من المواطنين ومعالجة الاختلال الهيكلي في سوق العمل المحلي، إلى حين تتهيأ القدرات الوطنية لملأ الفراغ والحلول محل العمالة الوافدة تدريجياً وفق خطة واضحة المعالم بأبعادها الزمنية قصيرة، ومتوسطة، وطويلة المدى.
- لا تنتهي عملية السعودة بمجرد تعيين فرد سعودي مكان شخص وافد، بل يجب النظر إلى السعودة باعتبارها قضية فرعية في إطار قضية أكبر وهي تكوين وتنمية الموارد البشرية السعودية حسب متطلبات قطاعات الأعمال، والسعي لتوفير الظروف لاستثمار قوة العمل الوطنية بأقصى كفاءة ممكنة. إن السعودة ليست هدفاً في ذاته، ولكن يجب النظر إليها على أنها وسيلة إلى هدف أكبر وهو تهيئة الموارد البشرية الوطنية في خدمة أهداف التنمية الشاملة.

- ليست السعودة عملية منفردة منعزلة تتم في غيبة من أمور أخرى، بل هي في الحقيقة جزء من عملية أكبر تستهدف إعادة هيكلة المنظمات وتطوير نظم العمل وأساليبه وأسس توزيع السلطات والمسئوليات، ومعايير تخطيط وتقييم الأداء ومجمل عناصر المنظمة الإدارية وفعالياتها الإنتاجية والخدمية لتتوافق جميعاً مع النمط الجديد لتكوين الموارد البشرية بحلول السعوديين محل غيرهم من الوافدين. وهذا المنطق يتفق مع النظرة إلى إدارة الموارد البشرية باعتبارها نظام متكامل تتأثر عناصره بأي تغيير يصيب أحدها.
- لا يجب النظر إلى السعودة على أنها مجرد عملية تسكين مؤقتة لمشكلة تزايد أعداد الخريجين الباحثين عن عمل، فالسعودة لا يجب أن تقتصر على تشغيل هؤلاء الشباب حديثي التخرج من الجامعات والمعاهد، بل إن معناها الصحيح يشمل إتاحة الفرص للسعوديين جميعاً ومن كل الأعمار لشغل الوظائف التي تتوفر فيهم مواصفات شغلها ومستويات الكفاءة المطلوبة لها وعلى كل المستويات التنظيمية.
- لا يجب النظر إلى السعودة بمعيار العاطفة الوطنية، بل يجب دراستها من منطلق الأرقام والحقائق التي تشير بوضوح إلى تزايد أعداد الداخلين إلى سوق العمل سنوياً من السعوديين، في نفس الوقت الذي تتقلص فيه أعداد الوظائف الجديدة ووظائف الإحلال [مكان المتقاعدين وغيرهم ممن يتركون العمل لأسباب مختلفة]. ومن ثم فمشكلة السعودة ذات شقين، الأول خلق فرص عمل جديدة لاستيعاب الداخلين في سوق العمل، والثاني، البحث عن موارد بشرية مؤهلة وذات خبرة لشغل الوظائف التي تخلوا من شاغليها سواء من المواطنين أو من غيرهم.
- لا بد من الربط بين سياسات التعليم والتدريب وإعداد الموارد البشرية من ناحية، وبين عمليات التوظيف وخلق فرص العمل ومحاولة استيعاب الباحثين عن أعمال من ناحية أخرى. وبذلك تتم معالجة المشكلة الواضحة في المملكة ومعظم الدول العربية والنامية حيث تتباعد خصائص خريجي منظومة التعليم الوطنية عن المواصفات المطلوبة في الموارد البشرية التي تسعى غليها منظمات الأعمال وغيرها من الجهات الباحثة عن عاملين.

3. محاذير على طريق السعودة

هناك بعض المحاذير المهمة ينبغي التنبيه إليها حين تخطيط برامج السعودة تجنباً لتعثر تلك البرامج وعجزها عن تحقيق أهدافها، ناهيك عن أن تنشأ عنها سلبيات ومشكلات قد تكون أخطر من المشكلات التي قصدت إلى حلها. ونطرح فيما يلي أهم تلك المحاذير:

- الإعلان عن برنامج السعودة دون تحديد الأهداف الإستراتيجية التي يرمي إلى تحقيقها، ودون دراسة مدى استعداد قطاعات الاقتصاد الوطني المختلفة لتنفيذه.

- الاتجاه نحو السعودة بفرض نسب معينة من الوظائف يجب شغلها بالمواطنين من دون تبصر مدى توفر الكفاءات المناسبة.

- الاندفاع في برنامج السعودة دون تدرج سواء من حيث نوعيات الوظائف ومستوياتها التي سيشملها البرنامج، أو من حيث قطاعات الاقتصاد الوطني التي تلتزم بتنفيذه.

- الانطلاق إلى تنفيذ برنامج السعودة من قبل إعداد إمكانيات كافية لتدريب المرشحين لشغل وظائف منتجة وفعالة، بما يؤدي إلى إهدار الكفاءات من الوافدين الذين يتم الاستغناء عنهم، بينما لم يتأهل المواطنون الذين يحلون محلهم التأهيل الكافي بعد.

- تنفيذ برامج السعودة باعتبارها من اختصاصات الجهة الحكومية المعنية بالتشغيل والقوى العاملة [مجلس القوى العاملة] من دون إشراك جهات حكومية أخرى ذات علاقة وفي مقدمتها وزارة التربية والتعليم ، ووزارة التعليم العالي، وغيرهما من الإدارات الحكومية المسئولة عن قضايا التعليم والتدريب المهني، وكذلك الغرف التجارية الصناعية والهيئات الممثلة للقطاع الخاص الذي سيتحمل العبء الأكبر في تنفيذ البرنامج.

- عدم توضيح مجالات تطبيق السعودة ومراحل التنفيذ يخلق شعوراً عاماً بالقلق لدى القوى العاملة الوافدة تجعلهم يستبقون الأحداث ويسعون للبحث عن فرص عمل أخرى في بلادهم الأصلية أو في بلدان أخرى حتى ولو لم يكونوا من بين المرشحين للإحلال مما يفقد المنظمات عناصر فاعلة ومنتجة دون أن تكون قد استعدت بتدبير البدلاء الأكفاء.

- الاكتفاء في برامج السعودة بتدبير وظائف للمواطنين في جهات عامة أو خاصة بدلاً من الوافدين من دون مراجعة وتعديل شروط ونظم التوظف، إذ المعروف أن المواطنين يحصلون على رواتب أعلى ومميزات أكبر من الوافدين الذين يشغلون مثل وظائفهم، الأمر الذي يجعل من السعودة عبئاً إضافياً على المنظمات إن لم تتعدل تلك النظم بحيث يكون الراتب والمميزات للوظيفة وليس لشاغلها.

4. متطلبات نجاح وفعالية برامج السعودة

تواجه المنظمات السعودية تحديات العولمة والتطورات التقنية والتحولات الاقتصادية العالمية والضغوط التنافسية المتزايدة. وتصبح هذه المنظمات في موقف تنافسي أضعف من المنظمات العالمية المستندة إلى تقنيات إدارية أفضل وأكثر تطورا. لذلك يكون المطلب الأساسي أن تعمد المنظمات السعودية إلى إجراء مراجعة شاملة لأوضاعها بغية إعادة ترتيب وتنظيم مواردها وعملياتها بشكل يواكب حركة التغيير العالمية، ويهيئ لها فرصاً أفضل للاندماج في السوق العالمي. وتأتي عملية السعودة لتمثل عبئاً إضافياً ومشكلة زائدة حين اعتبارها قضية منفصلة ومنقطعة الصلة بأمور ومشكلات المنظمات الأخرى. ولكن يمكن أن تكون السعودة عامل إيجابي لتطوير المنظمات إن اتصلت في فكر الإدارة بكونها واحد من المتغيرات التي يلزم تعديل أوضاع المنظمات لاستيعابها والتعامل معها بإيجابية.

وفضلاً عن ذلك يلزم توفير المتطلبات العامة التالية حتى تتهيأ فرص أفضل لتطبيق برامج السعودة:

- تطوير المناهج والبرامج الدراسية والتدريبية في مؤسسات التعليم والتدريب لتتوافق مع متطلبات سوق العمل، وتوفير آليات متطورة لربط منظومة التعليم والتدريب بقطاعات الأعمال، وإضفاء المرونة والسرعة في عمليات التطوير مع التركيز فيها على الجوانب التطبيقية والمهنية.
- تطوير آليات عاجلة إعادة تأهيل وتدريب الخريجين الباحثين عن أعمال بمشاركة فاعلة من مؤسسات الأعمال، وباستخدام تقنيات متطورة تسهم في تقصير الوقت وضمان فعالية جهود إعادة التأهيل. ويكون هذا الجهد مرتبطاً بالتعرف على احتياجات مؤسسات الأعمال والربط بذلك بين التأهيل والتوظيف.
- تطوير نظم الاستخدام في سوق العمل المحلي، واستحداث آليات وتنظيمات نابعة من القطاع الخاص لمباشرة خدمات توفير المعلومات لطالبي العمل عن الشواغر في الوظائف ومتطلبات شغلها وشروطها، كم تتولى تلك التنظيمات الخاصة توجيه الباحثين عن أعمال إلى مراكز التدريب وإعادة التأهيل. ومن المفيد في ذلك أن تقوم تلك التنظيمات بعمليات البحث عن العناصر الصالحة حسب احتياجات وطلب المنظمات الباحثة عن عاملين Head Hunting، أي أن تتحول مكاتب استقـــــــدام العمالة الأجنبية إلى مكاتب لتوظيف العمالة الوطنية.

- تخطيط وتنفيذ حملات إعلامية مؤسسة على معلومات علمية لتطوير وتعديل اتجاهات الشباب السعودي نحو العمل بالقطاع الخاص، حيث من المتعارف عليه تفضيل الشباب للعمل الحكومي رغم انخفاض الرواتب بالنسبة للقطاع الخاص، وذلك طمعاً في الاستقرار الوظيفي في أعمال بالحكومة، واقتصاره على فترة واحدة يوميا وليس فترتين مثل القطاع الخاص، وغير ذلك من عوامل الأمان الوظيفي التي لا تتوفر في القطاع الخاص.

من جانب آخر، تلتزم منظمات الأعمال الخاصة بتشغيل نسب معينة من إجمالي قوة العمل بها من السعوديين، وزيادة تلك النسبة سنوياً. وبالتالي ينبغي على تلك المنظمات أن تشرع في تخطيط وتنفيذ برامج لإعادة هيكلة وتطوير نظم إدارة الموارد البشرية حتى تتكافأ قدراتها مع المطالب والتحديات الجديدة ومنها مطلب السعودة. كما ينبغي العمل على تأكيد اقتناع الإدارة العليا في المنظمات بالدور الحيوي الذي تباشره إدارة الموارد البشرية في تحقيق القدرة التنافسية للمنظمة من خلال تكوين وتنمية قوة عاملة فعالة منتجة ومستقرة.

من جانب آخر، من الضروري استكمال مهام إدارة الموارد البشرية لتغطي كافة مجالات الاستقطاب، الاختيار، إدارة الأداء، وغيرها من اهتمامات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في المنظمات المعاصرة، وعدم الاقتصار كما هو الشأن في كثير من المنظمات السعودية على الأعمال التقليدية الإجرائية لتنفيذ متطلبات نظام العمل والعمال ونظام التأمينات الاجتماعية وشئون الجوازات والهجرة وغير ذلك من متطلبات الأجهزة الحكومية المختصة. ومن ثم تتضمن مهام إدارة الموارد البشرية بعد إعادة هيكلتها ما يلي:

1. إعداد خطة للموارد البشرية للمنشأة تحدد الخبرات والمهارات المطلوبة والأعداد اللازمة لشغل وظائف تم توصيفها بعناية وتحددت معايير الأداء لها.
2. البحث عن العناصر المطلوبة في سوق العمل، وتخطيط عمليات الاستقطاب إما ذاتياً أو بمساعدة مراكز التوظيف المتخصصة.
3. تخطيط عمليات الاختيار شاملة الاختبارات والمقابلات الشخصية، وتحديد معايير المفاضلة ومساندة الإدارات المعنية في اختيار أفضل العناصر التي تتوفر لها المواصفات المطلوبة لشغل الوظائف الشاغرة، وإنهاء إجراءات التعيين والتسكين في الوظائف.

4. تخطيط وتنفيذ برامج التهيئة والتدريب المبدئي للعاملين الجدد بهدف تعريفهم بالمنظمة ونظم العلم بها ومساعدتهم على التكيف مع ظروف العمل الجديد.
5. تخطيط هيكل الرواتب والمزايا التي يحصل عليها شاغل الوظيفة في ضوء التقييم الموضوعي للوظائف Job Evaluation الذي يحدد القيمة النسبية لكل وظيفة بغض النظر عن شخصية شاغلها عملاً بمبدأ الراتب للوظيفة وليس للشخص.
6. المساعدة في تخطيط الأداء بالتنسيق مع الإدارات المعنية، وذلك بتصميم العمل وتحديد معدلات وطرق الأداء المطلوبة، وتصميم أساليب توجيه وتشخيص الأداء، و تصميم وتنفيذ نظام قياس كفاءة الأداء وتحليل نتائج القياس، واقتراح سبل تطوير الأداء.
7. تطوير أساليب فعالة لتحديد الاحتياجات التدريبية في ضوء نتائج قياس وتقييم الأداء، وتصميم أنشطة تدريب وتنمية مهارات ومعارف العاملين، وتوفير الشروط والظروف الكفيلة بضمان فعالية التدريب وتحقيق أهدافه.
8. المشاركة في تخطيط نظم وبرامج الحوافز وربطها بالأداء المستهدف ونتائج قياس الأداء الفعلي، وتطبيق نظم الثواب والعقاب.
9. تخطيط المسار الوظيفي Career Path وتحديد متطلبات الحركة وشروط التقدم عبر هذا المسار بالنقل والترقية وغيرها من أنماط الحركة الوظيفية أفقياً ورأسياً.
10. تخطيط وتنفيذ برامج الرعاية الاجتماعية والاقتصادية والصحية للعاملين [وذويهم بحسب سياسات وإمكانيات المنظمة].
11. تنمية أساليب وبرامج تفعيل مشاركة العاملين في بحث مشاكل العمل وحفزهم على المبادرة بتقديم الاقتراحات والحلول الإبتكارية.
12. المساهمة في تطوير نظم وأساليب القيادة الإدارية لتنمية روح الفريق بين العاملين واستثمار الفعالية المضافة الناتجة من عمل الفريق.
13. تصميم آليات فعالة لتحسين وتطوير مناخ إيجابي داخل المنظمة يسهم في حفز الأفراد للمشاركة في تحقيق أهدافها وتنمية العلاقات والروابط فيما بينهم وبين قيادات المنظمة.

وبصفة عامة سيكون الهدف الرئيسي لإدارة الموارد البشرية وهو السعي لتحقيق التوافق إلى أقص حد ممكن بين خصائص ومواصفات الفرد شاغل الوظيفة ورغباته وتوجهاته نحو العمل والمنظمة، وبيم متطلبات أداء العمل ونظم وأساليب وأهداف المنظمة.

من جانب آخر، ينبغي أن تعمل المنظمات السعودية على نبذ ثنائية نظم العاملين واعتماد نظام واحد يسري على كافة العاملين بغض النظر عن اختلاف الجنسيات. ويتمثل هذا النظام في الأسس التالية:

1. الكفاءة هي أساس الاختيار لشغل الوظائف. [يتضمن معيار الكفاءة توفر الشروط المحددة لشغل الوظيفة، وتوافق توجهات ورغبات الفرد المرشح مع متطلبات العمل وظروف الأداء].
2. يحدد الراتب للوظيفة في ضوء نتيجة تقييم الوظائف ويعبر عن أهميتها النسبية بالمقارنة بغيرها من الوظائف داخل المنظمة وما تضيفه من قيمة، وكذا ندرة أو وفرة الأفراد الذين تتوافر فيهم شروط شغل الوظيفة في سوق العمل.
3. تقييم الأداء وفق معايير موضوعية وتتسم بالشفافية هو أساس تحديد التقدم الوظيفي وما يحصل عليه شاغل الوظيفة من مزايا مالية أو صلاحيات إدارية.

خلاصـــــــــة

عرضنا في هذا الملحق لقضية من قضايا إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية يتشابك فيها البعدان الوطني والمؤسسي، وتثير العديد من الموضوعات ذات التأثير البالغ على هيكل الموارد البشرية في المنظمات وفعاليتها. وقد عايشت دول أخرى قضايا مشابهة حين تعمد إلى توطين العمالة باستبعاد غير المواطنين وإسناد وظائفهم إلى مواطني الدولة الذين لا تتوفر فيهم ذات مستويات الكفاءة والمهارة والخبرة. وقد مرت مصر بتجربة مماثلة حين أقدمت الدولة في أعقاب العدوان الثلاثي في 1956على تمصير الشركات المملوكة لرعايا إنجلترا وفرنسا وبلجيكا وكذلك اليهود نتيجة مشاركة إسرائيل في هذا العدوان. واتجهت الدولة في تلك الفترة إلى شغل الوظائف التي خلت بعناصر من موظفي الحكومة وأفراد من القوات المسلحة، وبذلك تسربت إلى تلك الشركات - التي أصبحت نواة القطاع العام فيما بعد- نظم الإدارة الحكومية البيروقراطية وأساليب الإدارة العسكرية التي تكرس الضبط والربط وتركيز السلطة وغيرها من السمات التي لا تتناسب تماماً مع متطلبات العمل في منظمات الأعمال. وقد عانت هذه الشركات من نتائج هذا الإحلال غير المدروس والذي انطلق من اعتبارات سياسية وطنية أكثر من اعتماده على الاعتبارات التنظيمية والإدارية السليمة. والدرس المستفاد من عرض هذه القضية هو ضرورة الأخذ بمبادئ ومفاهيم إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية لتحقيق أهداف توطين

العمالة. إن المبدأ في حد ذاته سليم وهو أن يجد المواطن فرصة العمل المناسبة وتكون له الأولوية في العمل في بلده، ولكن المهم أن يصير إعداد هذا المواطن وتأهيله وتدريبه بحيث تتوفر له الكفاءة والمهارة التي تجعله جديراً بشغل الوظيفة ومعادلاً على الأقل لمستوى كفاءة وخبرة الأجنبي المطلوب استبعاده. والدرس الثاني إذن هو أهمية التخطيط والتدرج في عملية التوطين وإحلال العمالة الوطنية مكان العمالة الوافدة حتى لا تصاب المنظمات بأضرار قد تزيد عن المزايا التي تحققها عمليات التوطين. من جانب آخر، اتضحت لنا من هذه القضية مسألة التشابك بين إدارة الموارد البشرية على المستوى الوطني وممارستها على مستوى المنظمة، وأهمية التناسق والتناغم بين المستويين.

المبحث الثانـي

نمـــــــاذج
إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية

تتعدد نماذج إدارة الموارد البشرية نتيجة تعدد وجهات النظر وزوايا الاهتمام والتركيز التي يهتم بها الباحثون في هذا المجال. ونعرض في هذا الملحق بعض النماذج المطروحة لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية بغرض تبين أبعادها وما تشير إليه من نقاط جديرة باهتمام وعناية ممارسي إدارة الموارد البشرية في منظماتنا. وقد نلحظ في نهاية الأمر أنه على الرغم من تعددها، فإن تلك النماذج تعتبر مكملة لبعضها وغير متضاربة، وأنها في مجموعها تمثل نموذجا أوضح وأقرب للحقيقة من أي منها منفرداً.

النمـــــوذج الأول

The Business-Oriented Model

يقوم النموذج الأول على أساس أن إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية تباشر الأنشطة اللازمة لمساندة الإستراتيجية التنافسية للمنظمة، وفي هذا يقول رايت وسنل[3] "

" in a business, strategic HRM deals with those HR activities used to support the firm's" competitive strategy".

ويركز هذا النموذج على اعتبار أن إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية هي أداة لتكريس القدرة التنافسية للمنظمة، وأن أنشطتها موجهة بالدرجة الأولى لتنمية تنافسية المنظمة. أي أن إدارة الموارد البشرية ليست متفردة ولا توجد لذاتها، بل هي رافد للإستراتيجية التنافسية للمنظمة. لذا يوصف هذا النموذج بأنـــــــه The Business-oriented model حيث يبغي في النهاية تحقيق أهداف ونتائـــــج عملية.

النموذج الثانـــــي

The Strategic Fit Model

يرى أصحاب هذا النموذج[4] أن إدارة الموارد البشرية هي الآلية التي يتم من خلالها التوفيق وإحداث التلاحم بين الموارد البشرية وبين التوجه الاستراتيجي للمنظمة. ومن هنا يطلق على هذا النموذج وصف " نموذج التوافق

---

3 Wright,PM And Snell,SA," Towards A Unifying Framework For Exploring Fit And Flexibility In Strategic Human Resource Management", Academy Of Management Review,23(4),1998,Pp 756-72.

للمنظمة. ومن هنا يطلق على هذا النموذج وصف " نموذج التوافق الإستراتيجي The Strategic Fit Model". والمعنى أن يتم إعداد وتنمية استراتيجيـــات إدارة الموارد البشرية لتتكامل مع الإستراتيجية العامة للمنظمة وتدعم تحقيقها. ومن ذلك يصير هناك نوعان من التوافق الإستراتيجي، الأول التوافق الرأسي Vertical fit ويتم بين استراتيجية الموارد البشرية والإستراتيجية العامة للمنظمة. والنوع الـثاني مـن الـتوافق الإسـتراتيجي هـو الـتوافق الأفقـي Horizontal فيمـا بيـن إسـتراتيجيات المـوارد البشـرية ذاتهـا كاسـتراتيجية الاسـتقطاب والاخـتيار، واستراتيجية التدريب وتنمية الأفراد وغيرها. ويتبنى هذا النموذج فكرة التجميع Bundling بمعنى أن أنشطة إدارة الموارد البشرية ليست متفردة ولا منعزلة متباعدة عن بعضها البعض بل هي متجمعة في مجموعات متكاملة ومتناسقة داخليا فيما بينها.

النموذج الثالـــــــــث
The High-Commitment Model

يركز هذا النموذج في إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية على الـتزام العاملين Commitment بتحقيق الإستراتيجيات المحددة نابعاً منهم دون فرض من جهـــة خارجيـــة. ويحــــدد نمــــوذج الالتـــزام العالـــي the high-commitment management model آليـــات تحقيـــق هـذا الالتزام على النحو التالي:

- تصميم المسار الوظيفي [خط التقدم الوظيفي career ladder] واشتراط القابلية للتدرب والالتزام من جانب الموظف كمعايير أساسية في تقدمه الوظيفـي. أي أن الـتقدم الوظيفـي مـرهون بالـتزام الفـرد بـالأداء وفـق الـتوجهات الإسـتراتيجية لإدارة المـوارد البشـرية [وهـي متناسـقة مـع إستراتيجية المنظمة بشكل عام].
- توفيـر درجـة عاليـة مـن المـرونة الوظيفيـة وتجـنب أوصـاف الوظـائف الجامدة rigid job descriptions التي قد تحول بين الفرد وبين الالتـــزام نتيجة تمسكه بحرفية وصف الوظيفة. أي أن إتاحة الفرصة للفرد للتحرك بحرية في أداء واجبات عملـه أدعى على تمكينـه مـن الالـتزام بجوهـر التوجهات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.

4Walker, J W, Human Resource Startgy, New York: McGraw-Hill, 1992.

- تبسيط الهياكل التنظيمية والتخفيف من الفوارق والمميزات المرتبطة بالمراكز الوظيفية بما يجعل الأداء المتميز والالتزام من جانب الفرد هما أساس التقدير الوظيفي. وبذلك يتحفز الأفراد للالتزام بتوجهات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية.
- الاعتماد المتزايد على فرق العمل كأساس للتنظيم وإدارة العمليات يجعل أعضاء الفريق أقدر على الأداء والالتزام بالتوجهات الإستراتيجية نتيجة تكامل الخبرات والمساندة المشتركة، والإحساس بوحدة المصلحة.
- تصميم العمل وتوفير نظم تضمن استقرار العلاقات الوظيفية، وتكرس العدالة في تحديد الرواتب والمكافآت ومعايير التقييم، كلها عوامل تصب في اتجاه الأفراد للالتزام.

النموذج الرابـــــــــع

The High-Performance Model

يركز النموذج الرابع على إدارة الأداء المتميز باعتباره محل التركيز في إدارة الموارد البشرية الإستراتيجيـــــة The high-performance management model. وغرض هذا النموذج أن تحقق إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية تأثيرا أساسياً على المنظمة برفع كفاءة الأداء في المناطق الحساسة منها مثل الإنتاجية، الجودة، خدمة العملاء، النمو، الأرباح ومن ثم تحقيق عوائد أعلى على الاستثمار لصالح أصحاب رأس المال. ويتطلب تحقيق الأداء العالي وجود نظم متطورة للاستقطاب والاختيار والتدريب ونظم الرواتب والحوافز وغيرها من آليات إدارة الموارد البشرية حتى تتحقق للمنظمة القدرة على تكوين هيكل الموارد البشرية المتميز القادر على والراغب في تنفيذ مستويات الأداء الأعلى. وقد حددت الحكومـــــة الفدراليـــــة الأمريكيـــــة مواصفـــــات " التنظيـــــم عالـــــي الأداء The High - Performance Organization في وثيقة نظام إدارة الأداء الذي شرعت تطبيقه بقانون صدر في 1993[5] على النحو التالي:

- اتباع نظم مكثفة ودقيقة لاستقطاب واختيار وتدريب الموارد البشريـــــة.
- تطوير نظم رسمية لتبادل المعلومات مع الأفراد العاملين بالتنظيـــــم.
- وضع تصميم واضح ودقيق للعمـــــــــــل Clear job design.
- تنمية عمليات مشاركة العاملين إلى أقصى حد في بحث مشكلات العمل وتطويـــــــره.

5US Department Of Labor, High Performance Work Practices And Work Performance, US Government Printing Office, Washington DC, 1993.

- مراقبة اتجاهات العاملين ورغباتهم.
- قياس وتقييم الأداء.
- إدارة نظام منضبط لشكاوى وتظلمات العاملين.
- تصميم وإدارة نظم الترقية والحوافز والمكافآت على أساس كفاءة وجودة الأداء.

وقد جاء تطبيق هذا النموذج في الإدارة الحكومية الفدرالية في الولايات المتحدة الأمريكية كجزء مهم من التوجه نحو تطبيق تقنية " إدارة الأداء" Performance Management، كإستراتيجية أساسية لتطوير وتحسين الأداء في الأجهزة الحكومية وكخطوة في تأكيد العمل بمنطق خدمة العملاء والتوجه بمعايير السوق ومحاكاة منظمات الأعمال. ويؤكد هذا النموذج الترابط الشديد بل والتكامل بين فلسفة وتقنية إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية وفلسفة الإدارة الإستراتيجية بشكل عام، حيث يهدف الأسلوبان إلى تحقيق غاية واحدة وهي الوصول إلى المنظمة عالية الأداء ذات القدرة التنافسية الأعلى، والأقدر على تحقيق أفضل النتائج لأصحاب العلاقة فيها، كل ذلك من خلال الموارد البشري الأكفأ.

النموذج الخامس

The Best Practice Model

يرى أصحاب هذا النموذج[6] أن مدخل إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية يكتمل عند وضح الملامح التالية في المنظمة:

- ضمان الأمان الوظيفي Employment security حيث لا يكون العامل مهدداً بفقد عمله مع أول بادرة لتراجع الأعمال. ويعتبر الأمان الوظيفي مطلباً مهماً للعامل حتى يبدع في عمله ويرتفع إلى مستوى الأداء العالي المستهدف، كما أنه مطلب مهم للإدارة حتى يتحقق لها العائد المناسب على الاستثمار في نظم وعمليات الاستقطاب والاختيار والتهيئة للعاملين الجدد الذي يهدر مع سرعة دوران العمل.
- الاختيار الدقيق من بين أفضل العناصر Selective hiring بناء على معايير ومواصفات دقيقة للعمل ومتطلبات شغله. والسعي الدائب لتحقيق التوافق بين خصائص العمل ومتطلباته وبين مواصفات الفرد ورغباته.

---

[6] Pfeffer, J, Competitive Advantage Through People, Boston MA : Harvard Business School Press, 1994.

- التوسع في استخدام فرق العمل ذاتيـــــة الإدارة Self-managed teams والتي تتحمل مسئوليات كاملة عن عمليات أو مشروعات محددة، ومن ثم تتكامل المسئولية وتتجمع الخبرات في أفراد الفريق المتعاونين على الإنجاز نظراً للمصلحة المشتركة بينهم حيث يكافأ أفراد الفريق على أساس الأداء الجماعي والنتائج الكلية التي يحققها الفريق. كذلك تخفف فرق العمل ذاتية الإدارة الأعباء الإدارية وأعمال الرقابة من على القادة الإداريين وتسمح لهم باستثمار طاقاتهم وأوقاتهم في التفكير الإستراتيجي والسعي لحشد الموارد للتطوير وتنمية القدرات التنافسية بدلاً من تشتيت قدراتهم في متابعة أعمال روتينية يقوم عليها أفراد الفريق بكفاءة أعلى طالما أنهم يسائلون ويحاسبون على أساس النتائج.
- ربط الرواتب والحوافز والمكافآت وكل ما يحصل عليه الفرد [أو عضو الفريق] بنتائـــج الأداء compensation contingent on performance، وكذلك تحديد مستويات تلك التعويضات المالية للأفراد بما يتكافأ مع الأهمية النسبية للأعمال التي يقومون بها وندرة خبراتهم في السوق ومستويات الرواتب والمكافآت السائدة في المنظمات المنافسة.
- توفير التدريب المنظم والمصمم وفق دراسة واعية للاحتياجات التدريبية الحقيقية التي يستشعرها الفرد، والعمل على إقناعه بأهمية التدريب.
- تخفيض الفروق والرموز والإشارات الدالة على تباين المناصب والمراكز الوظيفية Status differentials حتى يشعر الجميع أنهم علـــى قدم المساواة من حيث الأهمية الفكرية وأنهم جميعا مطلوبون ومدعوون للمساهمة بأفكارهم ومقترحاتهم لتطوير الأداء وحل مشكلاته وأن هذه المساهمات الفكرية ليست وقفاً على شاغلي المناصب العليا فقط.
- إتاحة المعلومات والمشاركة فيها بحسب متطلبات الأداء، والتجاوز عن العقلية التقليدية التي ترى في كل المعلومات أسراراً لا يجب الاطلاع عليها إلا لفئة محدودة من كبار العاملين.

النموذج الســـــادس

يقدم النموذج السادس[7] رؤية أكثر تكاملاً ووضوحاً من حيث مجالات اهتمام إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية حيث يطرح فكرة مؤداها أن غرض المنهجية

---

7 Christopher Mabey, Graeme Salaman, and John Storey, Human Resource Management- A Strategic Introduction-, Oxford, UK: Blackwell Business, 1999.

الجديدة لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية هو التعامل مع المورد البشري على المحاور التالية في نفس الوقت:

- إدارة الأداء — Managing Performance
- إدارة الهياكل التنظيمية — Managing Structures
- إدارة التعلم — Managing Learning
- إدارة التغيير — Managing Change
- إدارة المعاني — Managing Meaning

وتشير هذه المحاور إلى أهمية تكامل فعاليات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية وضرورة أن تشمل الفرد ومجموعات العمل [المحور الأول]، ومراجعة وتهيئة التنظيم لتقبل نتيجة تنمية الأفراد ويتيح لهم فرص الأداء[المحور الثاني]، وأن يتحقق عن فعاليات إدارة الموارد البشرية تطور في المفاهيم والرصيد المعرفي للمنظمة وأعضائها يستثمر في تحسين وتطوير الأداء وزيادة قدراتها التنافسية [المحور الثالث]، وأن تكون إدارة الموارد البشرية فاعلة في تهيئة الأفراد والمنظمة للتعامل مع التغيير والمشاركة في إحداث التحولات الإيجابية في المنظمة بالتوافق مع المتغيرات المتواصلة من حولها [المحور الرابع]، ثم أهمية توضيح المعاني والتوجهات التي تقصده إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية حتى لا تنشأ توقعات تخالف الواقع وتجنباً لتبديد الموارد في غير المقصود منها.

خلاصة

تلك النماذج المختلفة تتناول ظاهرة إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية من زوايا مختلفة ولكنها متكاملة، والغاية في النهاية أن تتكامل ممارسات وأنشطة إدارة الموارد البشرية مع التوجهات الإستراتيجية للمنظمة للتوصل إلى هيكل بشري فعال وقادر على إحداث الأداء الأعلى كفاءة الذي يتبلور في النهاية في قدرات تنافسية أعلى للمنظمة، وإنجازات وعوائد أفضل لجميع المشاركين فيها من أصحاب رأس المال والعاملين والمتعاملين معها، والمجتمع بأسره. وفي نهاية الأمر، فإنه تقع على عاتق القيادات الإدارية العليا في المنظمات المعاصرة المسئولية الرئيسية في تطوير وتفعيل النموذج الأنسب لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في إطار التوجه الإستراتيجي العام للمنظمة.

المبحث الثالث

المراجعة الاستراتيجية
مرحلة في إعداد استراتيجيات الموارد البشرية

يقتضي التصميم الجيد لإستراتيجيات الموارد البشرية الانطلاق من معرفة تامة بأوضاع المنظمة وممارسات إدارة الموارد البشرية فيها من جانب، وكذا التعرف على أوضاع وممارسات القطاعات الأخرى في المنظمة والمختصة بالعمليات الإنتاجية والخدمية المختلفة المحققة لأهداف المنظمة. كما يصبح التعرف على المناخ المحيط وما به من متغيرات من الأمور المهمة المساعدة في بناء وتنمية استراتيجيات واقعية وفعالة. ونقد في هذا الملحق إطار لنموذج " المراجعة الإستراتيجية " الذي يمكن استخدامه بعد تطويعه بمعرفة المنظمات المختلفة كل حسب أوضاعها وظروفها.

وينقسم نموذج " المراجعة الإستراتيجية" إلى الأقسام التالية:

1. البناء الإستراتيجي العام للمنظمة

- رسالة المنظمة — Mission
- الرؤية المستقبلية للمنظمة — Vision
- الأهداف الإستراتيجية الكبرى — Major Strategic Goals
- الأهداف الإستراتيجية الوظيفية — Functional Strategic Objectives
- السياسات الرئيسية للمنظمة — Major Corporate Policies
- الخطط الإستراتيجية طويلة المدى — Long Range Strategic Plans
- الخطط الإستراتيجية متوسطة المدى — Medium Range Strategic Plans
- الخطط الإستراتيجية الوظيفية — Functional Strategic Plans
- مدى وجود آلية لمراجعة وتطوير النظم المعتمدة في ضوء ظروف التطبيق.

2. البناء التنظيمي العام للمنظمة

- وصف الهيكل التنظيمي العام للمنظمة.
- اختصاصات التقسيمات التنظيمية الرئيسية.
- الهياكل التنظيمية التفصيلية للتقسيمات التنظيمية المختلفة.
- توزيع الصلاحيات على المستويات التنظيمية المختلفة.
- مدى توافق الهياكل التنظيمية مع الإستراتيجيات والأهداف والسياسات.
- مدى توافق الهياكل التنظيمية مع ظروف الأداء ومواكبتها للمتغيرات الداخلية والخارجية.
- مدى قابلية الهياكل والاختصاصات للتعديل والتطوير.

- مدى اتفاق الهياكل والاختصاصات المعتمدة مع الواقع التنظيمي في المنظمة.
- مدى وجود آلية لمراجعة وتطوير النظم المعتمدة في ضوء ظروف التطبيق.

3. نظم الاتصالات والعلاقات الوظيفية

- وصف نظم وآليات الاتصالات بين شاغلي الوظائف على المستويات التنظيمية المختلفة.
- وصف نظم وآليات الاتصالات بين شاغلي الوظائف المتكاملة أو المتداخلة على نفس المستوى التنظيمي.
- وصف نظم وآليات تبادل المعلومات وتنسيقها بين قطاعات التنظيم ومستوياته المختلفة.
- وصف نظم وآليات توفير فرص المشاركة لأعضاء المنظمة في تبادل الآراء وبحث المشكلات واقتراح مداخل تطوير وتحسين الأداء.
- رصد وتقييم فعالية نظم وآليات الاتصالات في تحقيق التواصل والفهم المشترك بين أعضاء المنظمة وقطاعاتها.
- رصد وتحليل حالات التضارب في الاختصاصات أو الخلافات بين المستويات التنظيمية المختلفة.
- مدى وجود آلية لمراجعة وتطوير النظم المعتمدة في ضوء ظروف التطبيق.

4. نظم اتخاذ القرارات

- وصف وتحليل نظام توزيع الصلاحيات بين شاغلي الوظائف القيادية المختلفة.
- تقييم مدى استخدام أصحاب الصلاحية لصلاحياتهم في العمل فعلاً.
- رصد وتحليل معوقات استخدام الصلاحيات حسب النظم المعتمدة.
- وصف وتحليل حالات تفويض الصلاحيات ومعايير التفويض.
- رصد وتقييم مدى استخدام المفوضين للصلاحيات المفوضة إليهم وفي أي المجالات، ومدى وجود حالات للتجاوز أو التعسف في استخدام الصلاحيات.
- مدى وجود آلية لمراجعة وتطوير النظم المعتمدة في ضوء ظروف التطبيق.

5. الهيكل الوظيفي للمنظمة

- وصف وتحليل نظام إعداد الهيكل الوظيفي للمنظمة [يقصد بذلك أنواع الوظائف وأعداد شاغليها في كل تقسيم تنظيمي وعلى جميع المستويات].
- وصف وتقييم نظام إعداد بطاقات وصف الوظائف ومدى فاعليتها في الاستخدام الفعلي.
- تحليل مكوّنات بطاقة وصف الوظيفة وبيان مدى تركيزها على إجراءات وآليات الأداء أو على النتائج والإنجازات القابلة للقياس.
- وصف أسلوب مراجعة بطاقات الوصف مع المتغيرات الداخلية والخارجية.
- تقييم مدى الاعتماد على بطاقات وصف الوظائف في عمليات الاستقطاب والاختيار وتقييم الأداء وتحديد الاحتياجات التدريبية.
- وصف وتقييم مدى إدراك العاملين لتفاصيل بطاقات الوصف الخاصة بهم، واعتمادهم عليها في التعرف على مطالب الأداء.
- مدى وجود آلية لمراجعة وتطوير النظم المعتمدة في ضوء ظروف التطبيق.

6. هيكل الموارد البشرية بالمنظمة

- وصف الهيكل البشري المتاح بالمنظمة من حيث النوعيات والأعداد. [يقصد بالنوعيات مستويات التأهيل العلمي، سنوات ومجالات الخبرات العملية، مستويات الكفاءة والمهارة المقننة بشهادات من جهات معترف بها Certified، النوع، السن، الحالات الاجتماعية،فترة العلاقة الوظيفية داخل المنظمة، التدرج الوظيفي والمهني في وظائف المنظمة، التدريب الحاصل عليه، متوسط تقييم الأداء لفترة زمنية سابقة.. وغير ذلك من المعلومات المهمة لتوصيف الموارد البشرية].
- وصف توزيع الموارد البشرية المتاحة بين التقسيمات التنظيمية، وعلى التخصصات الوظيفية المختلفة، وبيان التركز أو الانتشار في هذا التوزيع.
- بيان التوزيع الجغرافي للموارد البشرية بين قطاعات ومواقع العمل المختلفة بالمنظمة وتحليل التركز أو الانتشار في هذا التوزيع.
- وصف حركة الموارد البشرية في المنظمة [معدل دوران العمل Labor Turnover أي معدلات انضمام عمالة جديدة للمنظمة وترك عمالة حالية للعمل بها خلال فترة زمنية محددة].

- رصد وتحليل حالات المنازعات الداخلية بين أعضاء المنظمة بعضهم البعض، أو المنازعات بينهم وبين المنظمة ذاتها [ممثلة في حالات التقاضي والشكاوى إلى الجهات الحكومية المعنية بتنظيم ومراقبة علاقات العمل مثل مكاتب العمل، مكاتب التأمينات الاجتماعية وغيرها بحسب النظام المعمول به في كل دولة].
- مدى وجود آلية لمراجعة وتطوير النظم المعتمدة في ضوء ظروف التطبيق.

7. نظم العمل الرئيسية

- وصف نظم العمل الرئيسية في مجالات النشاط المختلفة، ويشمل ذلك رصد القواعد والمبادئ الحاكمة للأداء، طرق وأساليب الأداء، معايير تقييم الأداء، إجراءات حصر مشكلات الأداء وآليات تحسينه وتطويره.
- رصد وتقييم مدى وضوح المعلومات عن نظم العمل وآليات الأداء لدى العاملين المكلفين.
- رصد وتقييم حالات الانحراف عن نظم وآليات الأداء المعتمدة.
- تقييم مدى التناسق والتكامل بين نظم العمل في قطاعات المنظمة المختلفة.
- تقييم مدى توافق منهجية الأداء ومتطلباته في فروع وقطاعات المنظمة المختلفة مع توجهاتها الإستراتيجية الرئيسية.
- مدى وجود آلية لمراجعة وتطوير النظم المعتمدة في ضوء ظروف التطبيق.

8. منظومة الموارد بالمنظمة

- حصر الموارد المالية والمادية والتقنية المتاحة بالمنظمة.
- وصف وتقييم أساليب تقدير الاحتياجات من الموارد ومدى التناسق مع التوجهات الإستراتيجية للمنظمة.
- وصف وتقييم أساليب اقتناء وحفظ وتداول وصيانة وتنمية الموارد المختلفة بالمنظمة.
- وصف وتقييم مدى الاستخدام الفعلي للموارد المتاحة وكفاءة الاستخدام من حيث الالتزام بالمعدلات والتقنيات المقررة للاستخدام.
- تقييم إنتاجية الموارد المستخدمة بالنظر إلى المخرجات المتولدة عنها.

9. منظومة العمليات الإدارية

- وصف وتحليل وتقييم نظام التخطيط وأسس ومعايير اختيار الأهداف وبناء الخطط والبرامج.
- وصف وتحليل وتقييم نظام إدارة الأداء على مستوى المنظمة، وعلى المستويات التخصصية في التقسيمات الوظيفية المختلفة.
- وصف وتحليل وتقييم نظام متابعة وتشخيص الأداء.
- وصف وتحليل وتقييم النظم المالية والمحاسبية.
- وصف وتحليل وتقييم نظم التسويق والمبيعات وأسس التعامل في الأسواق ومداخل التركيز في البرامج والخطط التسويقية.
- وصف وتحليل وتقييم النظم والإجراءات المخزنية.
- وصف وتحليل نظام الرقابة وتقييم الأداء.
- وصف وتقييم نظام تحسين وتطوير الأداء.
- وصف وتقييم نظام المعلومات الإدارية.
- وصف وتحليل وتقييم عمليات وأسس مراجعة النظم الإدارية المختلفة وتطويرها في تناسق مع تطور الإستراتيجيات والأهداف ، وكذا لمواكبة التقنيات المتجددة وظروف الأداء الداخلية والخارجية المتغيرة.
- وصف وتحليل مدى انعكاس النظم الإدارية العامة بالمنظمة على النظم الإدارية القطاعية والوظيفية .
- وصف وتحليل وتقييم نظام إدارة الموارد البشرية، ونظراً لاهتمامنا في هذا المجال بقضايا إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، سوف نورد بشيء من التفصيل المعلومات اللازمة في المراجعة الإستراتيجية بغرض بناء وتطوير إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة:

1. البناء الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية [الرسالة، الرؤية، الأهداف الإستراتيجية، الأهداف التخصصية، والسياسات في فروع إدارة الموارد البشرية المختلفة].
2. الواقع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية من حيث المستوى التنظيمي، التبعية التنظيمية، الأهمية النسبية بالقياس إلى الإدارات الوظيفية الأخرى لإنتاج والتسويق ..].
3. الصلاحيات المخولة لإدارة الموارد البشرية في ممارسة وظائفها المختلفة.

4. مدى وضوح أهداف وسياسات ونظم الموارد البشرية للقيادات الإدارية في مختلف قطاعات ومستويات المنظمـــــــــــــــة.
5. الهيكل الوظيفي المتاح لإدارة الموارد البشريـــــــــــــــــة.
6. المـــوارد الماديـــة والتقـــنية والماليـــة المـــتاحة لإدارة المـــوارد البشريــــــــــــــة.
7. نظم وإجراءات العمل في مجالات إدارة الموارد البشريـــــــــــة.
8. العلاقـــات التـــنظيمية والـــتعاونية بيـــن إدارة المـــوارد البشـــرية والإدارات الوظيفية المختلفة بالمنظمـــــــــــــــــــــة.
9. مشكلات ومعوقات الأداء في مجال إدارة الموارد البشريـــــــــة.
10. إنجازات إدارة الموارد البشرية وتقدير القيمة المضافة منهـــــا.

10. منظومة مخرجات المنظمة

- وصف وتحليل مخرجات المنظمة من المنتجات السلعية [بيان أنواع المنتجات وكمياتها ومستويات الجودة بالقياس إلى المواصفات المحددة، وتطور الكميات والجودة عبر فترة زمنية].
- وصـف وتحـليل وتقييـم مواصـفات المنـتجات مـن حيـث تكـلفة الإنـتاج وسرعة الوصول إلى الأسواق، والمساهمة في تحقيق القيمة المضافة Value Added للمنظمة.
- تقييم مدى تقبل السوق لمنتجات المنظمة، وتطور المركز التنافسي عبر فترة زمنية واتجاهاته المستقبلية.
- وصـف المخـرجات الخدميـة سـواء الموجهـة للسـوق الخـارجي أو تـلك الموجهة للعملاء الداخليين Internal Customers وتمثل أنواع تبـــــادل الخدمات بين وظائف ومجموعات وفرق العمل المختلفة داخل المنظمة، ومدى كفاءتها من حيث الجودة والتوقيت والتكلفة.
- مدى وجود آلية لمراجعة وتطوير المخرجات في ضوء ظروف المنظمة المتغيرة.

وبشـكل عـام تسـتهدف عمـليات " المـراجعة الإسـتراتيجية " تغطيـة التسـاؤلات الـتالية فـي سـبيل بـناء إسـتراتيجيات فعالـة لـلموارد البشـرية فـي المنظمات المعاصرة:

- رصد أهم العناصر والمكوّنات في استراتيجية المنظمة.
- تقدير كيف يمكن لإدارة الموارد البشرية وفعالياتها المختلفة أن تساعد وتساند تحقيق وتنفيذ إستراتيجية المنظمـــــــــــة.

- رصد مصادر القوة ومواطن الضعف في المنظمة، والتعرف على الفرص المتاحة لها أو المحتملة، والمهددات أو المخاطر التي تحيطها القائمة والمتوقعة، ومحاولة استكشاف كيف يمكن استثمار الفرص بتوجيه مصادر قوة المنظمة إليها، وتجنب المهددات وتحييد أو معالجة مواطن الضعف، كل ذلك من خلال تكوين وتشغيل وتنمية وإدارة الموارد البشرية وفق مفاهيم عصرية ومتطورة بتفعيل الموارد البشرية.
- استكشاف الواقع المجتمعي المحيط بالمنظمة، والبحث في انعكاساته على عملياتها، وكيفية توجيه فعاليات الموارد البشرية للتعامل مع معطيات هذا الواقع المجتمعي بما يساعد على تحقيق أهداف المنظمة وصيانة وجودها ومركزها في السوق بالقياس إلى المنافسين وعوامل التغيير والتطور العامة.
- التعرف على طبيعة ومكونات ثقافة المنظمة ومدى ترحيبها بمفاهيم إدارة الموارد البشرية، وتهيئتها السبل و الإمكانيات لتفعيل طاقاتها واستثمار قدراتها بإيجابية في تحقيق إستراتيجيات المنظمة.
- كيف يمكن تحسين كفاءة الموارد المختلفة المتاحة للمنظمة من خلال جهود وفعاليات الموارد البشرية.
- كيف يمكن تطوير عمليات المنظمة والارتفاع بمستويات الأداء لتضاهي المستويات الأحسن في العالم The World Best Practices من خلال تطوير ورفع كفاءة الموارد البشرية.
- كيف يمكن تطوير وتحسين منظومة مخرجات المنظمة، وزيادة قدراتها على الوفاء باحتياجات العملاء والتفوق على مخرجات المنافسين.

وفي النهاية، فإن " المراجعة الإستراتيجية " هي خطوة في برنامج يستهدف بناء إستراتيجيات الموارد البشرية، ومن ثم تطوير التنظيم وثقافة المنظمة بما يدعم فرص تحقيق الإستراتيجية العامة للمنظمة والوصول إلى إنجاز النتائج والأهداف التي تسعى إليها.

المبحث الرابع

نموذج لمحتويات استراتيجية الموارد البشرية

مقدمـــــــــــة

نطـرح فـي هـذا المـلحق نموذجـاً للمحـتويات الـتي توجـد عـادة فـي استراتيجيات الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة. والغرض من هذا العرض تمثل هذا النموذج من أجل تحقيق الربط الفكري بين التوجهات النظريـــــــــــة [الأسس، المبادئ، المفاهيم] وبين التطبيق العملي.

عناصر ومحتويات إستراتيجية الموارد البشرية

تضـم إسـتراتيجية المـوارد البشـرية عـادة قسـمين، يتعـلق القسـم الأول بموضـوعات عامـة على مسـتوى المـنظمة، بيـنما يخـتص القسم الـثاني بعرض الخطـط والـبرامج التفصـيلية المتعلقة بجوانـب وعمـليات إدارة المـوارد البشـرية والمحققـة لـتوجهات المـنظمة كمـا يعرضـها القسـم الأول مـن الإسـتراتيجية. ونستعرض فيما يلي هذه المكوّنات بقسميها:

- القســــــم الأول

فلسفة الإدارة بالنسبة للموارد البشرية

حيث تطرح الإدارة رؤيتها للموارد البشرية في إطار التوجه الإستراتيجي العام للمنظمة، وتعبر عن إدراكها لطبيعة الإضافات المتوقعة من الموارد البشرية والأسلوب الذي تختاره للتعامل معها بصفة عامـة. وليس القصد من إيراد هذه الفلسفة أن تكون دائماً إيجابية ومتمشية مع التوجهات الحديثة، ولكن القصد أنه أيـاً كـان محتوى هذه الفلسفة فإنـه يمثل الإطار الفكري المركزي الذي سيتم على أساسه بناء وتنمية إستراتيجيات الموارد البشرية في المنظمة.

رسالة المنظمة ورؤيتها

وتعرض الإستراتيجية في هذا الجزء الرسالة بمعنى الغاية الأساسية أو السبب الأكبر لوجـود المـنظمة، والـنتيجة الـنهائية الـتي تبـتغي تحقيقهـا. وتعبر الرسـالة غالبـاً عن الفوائد والمنـافع التي تسـعى المـنظمة إلى تحقيقهـا لأصـحاب المصـلحة المخـتـلفين فيهـا Stakeholders. كـأن تذكـر إحـدى المـنظمات مـثلاً أن رسـالتها [أي غايـتها] أن تكـون الـرائدة والمـبادرة فـي تطويـر المنـتجات أو الخدمـات، أو تكون الاختيار الأول دائمـاً لـلعملاء الباحـثين عن الجـودة والإشـباع الإيجابي لاحتياجاتهم.

الأهداف الإستراتيجية للموارد البشرية

وهي النتائج الجوهرية التي تريدها الإدارة من وراء استخدام وتشغيل الموارد البشرية والاستثمار في تدريبهم وتنميتهم، بحيث تكون القيمة النهائية لتلك الأهداف والإنجازات أعلى من كل ما تم استثماره في بناء وتنمية وتشغيل الموارد البشرية، وكذلك أعلى من العائد الذي يمكن تحقيقه حال توجيه تلك الاستثمارات لمجالات توظيف أخرى [أو ما يعرف بتكلفة الفرصة الضائعة أو نفقة الفرصة البديلة Opportunity cost]. وتشمل الأهداف الإستراتيجية للموارد البشرية عادة تعظيم الإنتاجية Productivity Maximization، تطوير الجودة، منع الأخطاء في العمل أو في المنتجات Zero Defects، أو ترشيد التكاليف Cost Rationalization، وغير ذلك من الأهداف المهمة.

رصد الموارد المتاحة للإستراتيجية

توضح الإستراتيجية في هذا القسم الموارد البشرية والمادية والمالية والتقنية المتاحة بالمنظمة وكيفية توجيهها لمساندة تنفيذ إستراتيجية الموارد البشرية، والتغييرات أو التعديلات المقرر إدخالها لرفع كفاءتها في التشغيل.

عوامل النجاح الأساسية Major Success Factors

وتهتم إستراتيجية الموارد البشرية برصد وتقييم العوامل المختلفة ذات التأثير على فرص نجاح أو فشل الإستراتيجية، وفرز ما يمكن اعتباره عامل النجاح الرئيسي الذي سيكون مفتاح تشغيل باقي العناصر، ومن ثم زيادة احتمالات نجاح الإستراتيجية تحقيق أهدافها. وغالباً ما يكون أحد مكوّنات الهيكل البشري في المنظمة هو عامل النجاح الرئيسي.

الاعتبارات والترتيبات التنظيمية

تنص الإستراتيجية على الترتيبات التنظيمية الملاءمة لتفعيل الإستراتيجية وضمان نجاحها. وفي هذا الخصوص تشير الإستراتيجية إلى التعديلات الهيكلية اللازمة في تنظيم إدارة الموارد البشرية، وإعادة هندسة عملياتها، وإعادة صياغة علاقاتها بقطاعات المنظمة المختلفة، ومدى التمكين Empowerment المسموح به في ممارستها أنشطتها المختلفة، وترتيبات تنمية الترابط بين فرق لعمل داخل إدارة الموارد البشرية ومع فرق العمل في الإدارات والقطاعات

المستفيدة. كما توضح الإستراتيجية في هذا الجزء اعتبارات الجودة ومعايير تخطيط وإدارة الأداء في مجالات الموارد البشرية.

- القسم الثانـــــــــــي

الإستراتيجيات الوظيفية

وتبين الإستراتيجيات التفصيلية لمكوّنـات إدارة الموارد البشرية الخمس الرئيسية التالية:

- إستراتيجية تكوين هيكل الموارد البشرية الفعال المحقق لأهداف الإدارة.
- إستراتيجية تشغيل وإدارة أداء الموارد البشريـــــــــــــــــة.
- إستراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشريـــــــــــــــــة.
- إستراتيجية تعويض وتقدير الموارد البشريـــــــــــــــــة.
- إستراتيجية صيانة ورعاية الموارد البشريـــــــــــــــــة.

الأهداف وخطط الأداء والآليات التنفيذية

تبين الإستراتيجية في الأجزاء التالية الأهداف وخطط الأداء وآليات التنفيذ ومقوماته في مختلف مجالات إدارة الموارد البشرية بحيث تكوّن في مجموعها إطار متكامل لخطة الموارد البشرية على مستوى المنظمة. وتتناول تلك المجالات عادة ما يتعلق بالنواحي التالية:

1. تخطيط الاحتياجات من الموارد البشريـــة.
2. تخطيط الاستقطاب وتحديد مصـــــــادره.
3. تخطيط الاختيار وتعيين معاييره وتقنياته.
4. تصميم خطط الأداء بمراحلها الخمس الرئيسية [تخطيط الأداء، توجين الأداء، تشخيص الأداء، تقييم الأداء، تحسين وتطوير الأداء] وتشمل تلك الخطط برامج التدريب وتنمية الموارد البشرية على اختلاف نوعياتها ومستوياتهـــــــــــــــا.
5. تصميم برامج الرواتب والمكافآت المالية والمميزات العينية للعامليـــن.
6. تصميم برامج الرعاية المتكاملة للعاملين أثناء وبعد انتهاء العلاقة الوظيفيـــــــــــــــــة.
7. تصميم نظم وآليات المشاركة في فحص ومعالجة مشكلات الأداء في قطاعات المنظمة المختلفة والتي يكون مصدرها الرئيسي الموارد البشريـــــــــــــــــة.

مؤشرات وآليات تقييم الأداء الإستراتيجي

ويتضمن هذا الجزء تحديد للمؤشرات التي ستعتمد عليها الإدارة في الحكم على كفاءة تنفيذ الإستراتيجيات المختلفة، والآليات التي ستتبع في هذا التقييم.

المبحث الخامس

نماذج الاستراتيجيات الوظيفية في إدارة الموارد البشرية

نقدم في هذا المبحث نماذج لبعض الإستراتيجيات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية لبيان محتوياتها ومجالات التركيز فيها. وتجدر الإشارة إلى حقيقتين مهمتين في هذا الخصوص، الأولى أهمية التكامل فيما بين هذه الإستراتيجيات الوظيفية لتنسيق الموارد والفعاليات وتجنب التكرار أو التناقض في أنشطتها وتوجهاتها، ومن ثم أهمية انسجامها جميعاً مع الإستراتيجية العامة للمنظمة. والحقيقة الثانية، هي حتمية التكامل الذاتي بين عناصر ومكوّنات كل إستراتيجية وظيفية في حد ذاتها، بحيث تتحقق عنها النتائج المرجوة ولا يترتب على افتقاد التكامل بين عناصرها آثار سالبة تعطل نتائجها، وقد تضر أيضاً بفرص تنفيذ وتفعيل الإستراتيجيات الوظيفية الأخرى، وبالتالي تهدد فرص تحقيق الإستراتيجية العامة للمنظمة .

1. إستراتيجية تكوين الموارد البشرية
Employee Resourcing Strategy

تهتم هذه الإستراتيجية بتأمين حصول المنظمة على الموارد البشرية المناسبة لاحتياجاتها في التوقيت المناسب، والاحتفاظ بقوة العمل في تناسق مستمر مع متطلبات الأداء وظروف المنظمة. ويتم تصميم هذه الإستراتيجية في ضوء الإستراتيجية العامة للموارد البشرية وأهدافها الإستراتيجية، وكذا في ضوء التعرف المستمر على أوضاع سوق العمل.

ويرى Keep[8] أن أهداف إستراتيجية تكوين الموارد البشرية هي الحصول على قوة العمل التي تتوفر فيها المواصفات الصحيحة من خصائص شخصية ومهارات ومعارف، فضلاً عن امتلاك القدرة على التقدم الوظيفي والتطور المستقبلي في المهارات والمعارف، ويعبر عن ذلك بقوله:

"To obtain the right basic material in the form of a workforce endowed with the appropriate qualities, skills, knowledge and potential for future training. The selection and recruitment of workers best suited to meeting the needs of the organization ought to form a core activity upon which most other HRM policies geared towards development and motivation could be built."

---

8 Keep, E , Corporate Training Strategies in ed J Storey, New Perspectives on Human Resource Management, Blackwell, Oxford: 1989

وتركز هذه الإستراتيجية على أهمية الموارد البشرية في بناء وتنمية وتفعيل القدرة التنافسية للمنظمة، ومن ثم تؤكد على ضرورة اتباع مفاهيم وتقنيات مضبوطة من أجل تكوين هيكل الموارد البشرية الأكثر ملاءمة لاحتياجات المنظمة. لذا تهدف إستراتيجية تكوين الموارد البشرية إلى تحقيق الغايات التالية:

- وضع الأسس السليمة لتقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتحديد مواصفات وخصائص الأفراد المطلوبين بعناية.
- رسم طرق وأساليب البحث عن العناصر البشرية المطلوبة من المصادر الأكثر احتمالاً سواء من داخل المنظمة أو من خارجها في سوق العمل المحلية أو الإقليمية أو العالمية.
- تنمية وسائل استقطاب العناصر المطلوبة، وتطوير مغريات لحفزهم على الانضمام إلى المنظمة باعتبارها من أفضل جهات الاستخدام The employer of choice.
- تنمية وسائل ومعايير فحص المتقدمين للعمل والمفاضلة بينهم لاختيار أكثر العناصر توافقاً مع احتياجات المنظمة ومتطلبات الأعمال والوظائف الشاغرة وظروف التشغيل المادية والاجتماعية.
- ضمان تشغيل الموارد البشرية المتاحة بطريقة مثلى بإسناد المهام المناسبة إلى الأفراد أو المجموعات بما يوافق خصائصهم المهنية والعلمية ورغباتهم وتوجهاتهم الشخصية.
- ضمان المحافظة على الموارد البشرية بالعمل المستمر على جعل مكان العمل ومتطلباته وعوائده متناسبة ومتوافقة مع تطلعات الأفراد وخصائصهم المتطورة.

عناصر إستراتيجية تكوين الموارد البشرية

تضم إستراتيجية تكوين الموارد البشرية عمليات مهمة تتركز فيما يلي:

- تخطيط الموارد البشرية Human Resources Planning وذلك لتقدير الاحتياجات من الموارد البشرية من حيث النوعيات والأعداد، وذلك بناء على مراجعة إستراتيجيات المنظمة وخططها الإستراتيجية في مجالات نشاطها المختلفة، وتقدير مستويات الإنتاج وحجم الطلب على منتجاتها وخدماتها في فترة قادمة هي الفترة التي تغطيها خطة الموارد البشرية.
- تخطيط البحث والاستقطاب Resourcing Planning وذلك لتحديد مصادر الحصول على الموارد البشرية المطلوبة، واختيار أساليب البحث،

ومغريات حفز الأفراد على التقدم بطلبات شغل وظائف المنظمة الشاغرة. كما تتضمن هذه العملية تحديد أساليب ومعايير المقارنة والمفاضلة بين المتقدمين وأسس اختيار العناصر الأفضل من بينهم.

- تخطيط استبقاء الموارد البشرية والمحافظــــة عليهم Retention Plan، وتقصد هذه الخطة إلى بيان الظروف والشروط الواجب تنميتها في المنظمة بحيث تحافظ على الموارد البشرية المتاحة لها واستثمار تراكم الخبرة والمعرفة لديهم لفترات أطول. وتعالج هذه الخطة مسائل تتصل بنظم ومستويات الرواتب والتعويض المالي والمادي والمعنوي لجهود العاملين، أشكال الرعاية والعناية الاجتماعية والثقافية والصحية لهم، وتنمية مناخ وثقافة المنظمة بما يجعلها المكان المفضل للعمل فيه من وجهة نظر العاملين.
- خطط الطوارئ وإدارة الأزمات Crisis Plans وتهدف إلى تصور الأوضاع المستقبلية المحتملة وتقدير انعكاساتها على تكوين وفعالية الموارد البشرية بالمنظمة، ورسم البرامج المختلفة للتصرف في تلك الظروف بما يضمن المحافظة على استمرار التوافق بين تكوين الموارد البشرية وبين احتياجات المنظمة وقدراتها الإنتاجية والمالية وظروف العمل بها.

كما يتضمن بناء إستراتيجية تكوين الموارد البشرية تطوير الآليات اللازمة لتنفيذها وتحقيق أهدافها، ومنها:

- الربط بين عملية تكوين الموارد البشرية وبين إستراتيجيات وخطط وبرامج عمل المنظمـــــــــــــــــــة.
- تجميع أنشطة تكوين الموارد البشرية Bundling لتحقيق التكامل والتناسق بينها جميعاً لرفع مستوى كفاءة التنفيذ.

موضوعات مهمة في تكوين الموارد البشرية

تعالج إستراتيجية تكوين الموارد البشرية جوانب مهمة ذات تأثير على كفاءة تكوين الموارد البشرية منها ما يلي:

- المفاضلة بين المصادر الداخلية والمصادر الخارجية لاستقطاب الموارد البشرية المناسبة لاحتياجات المنظمـــــة.
- المفاضلة بين إجراء عمليات البحث والاستقطاب ذاتياً بإمكانيات المنظمة وأساليبها الخاصة، أو إسنادها إلى مكاتب البحث والاستقطاب ومراكز التقييم المتخصصة Assessment Centers.

- تصميم وتطوير أساليب وبرامج اختبار المتقدمين للعمل بالمنظمة وتحديد أسس ومعايير الاختيار.
- مراجعة تصميم الأعمال Job Design والتأكد من ملاءمة التصميم وإمكانية تحقيقه.
- مراجعة واقتراح تطوير هيكل الرواتب والتعويضات المالية للعاملين وإجراء المقارنات مع المستويات السائدة في سوق العمل.
- مراجعة واقتراح تطوير نظم وفرص التدريب وتنمية الموارد البشرية، ومسارات التقدم الوظيفي التي تتيحها المنظمة للعاملين فيها.
- مراجعة واقتراح تطوير نظم وأساليب القيادة والإشراف في ضوء معرفة نوعيات ومستويات الموارد البشرية اللازمة للمنظمة.

وبذلك تعتبر إستراتيجية تكوين الموارد البشرية شاملة وممتدة إلى آفاق أبعد كثيراً من مجرد استيفاء إجراءات التوظيف لعدد من العاملين، ولكنها تصل إلى لب الموضوع وهو ضمان التكوين الأمثل لهيكل من الموارد البشرية المنتجة والفعالة، والعمل على ضمان استمرار التوافق بين تركيبة الموارد البشرية وبين متطلبات الأداء وظروفه في المنظمة.

2. إستراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية

تهتم إدارة الموارد البشرية بقضية تدريب وتنمية الموارد البشرية بمعنى أشمل وأعمق مما كانت تتعامل به إدارة الموارد البشرية التقليدية مع هذا الجانب المهم في تفعيل هيكل الموارد البشرية بالمنظمة. فقد كانت اهتمامات إدارة الموارد البشرية التقليدية في قضية التدريب منحصرة في توفير فرص التدريب لأفراد المنظمة الذين يبدو قصور في مستويات أداءهم، وذلك بإتاحة التدريب بالموارد الذاتية داخل المنظمة، أو بالتعاون مع جهات تدريبية متخصصة خارج المنظمة. وقد دلت الممارسة العملية لأنشطة التدريب بهذا المعنى على انحصار آثاره في المتدرب وعدم وصولها إلى موقع العمل، بمعنى أن تأثيره محدود وغير محسوس في تحسين الأداء وتطويره وعلاج مظاهر أسباب القصور فيه. وقد تبين منهجية إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية أن تفعيل التدريب وجرعات تنمية المورد البشري لا تتحقق بمجرد توجيهها وتركيزها على الأفراد القائمين بالعمل، وإنما لا بد أن تتناول جهود التنمية المنظمة ذاتها وذلك من خلال تحويلها إلى منظمة تتعلم Learning Organization حتى تهيئ الفرص للعاملين فيها للتعلم وتثمير معارفهم في تطوير الأداء. إن ضمان الاستفادة من نتائج التدريب وتنمية الأفراد يتطلب تطوير ثقافة المنظمة وأنماط وأساليب القيادة فيها بحيث تسمح بتدفق المهارات والمعارف المتكونة أثناء التدريب على مواقع العمل الفعلية دون معوقات. ويلاحظ أن منطق المنهجية الجديدة لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية تحول من الانحصار في مفهوم "التدريب" Training إلى مفهوم "التعلم" Learning حيث يفيد التعلم معنى اكتساب الفرد لمعارف ومهارات وتوجهات سلوكية جديدة واستيعابه لها ثم انعكاسها في شكل سلوك جديد يمارسه في مواقف العمل. فالتعلم يعني التغيير السلوكي الذي يؤدي إلى أداء أفضل وفق ما اكتسبه الفرد من اتجاهات، دوافع، أو قدرات معرفية ومهارات جديدة يراها أقدر على تحقيق أهدافه.

لذلك فإن إستراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة تخاطب عادة الموضوعات التالية:

- تطوير خطط وفرص تعلم الأفراد — Individual Learning Strategies
- تنمية وتطوير فرص التعلم التنظيمي — Organizational Learning
- تنمية أسس ووسائل إدارة المعرفة — Knowledge Management
- تنمية وتطوير رأس المال الفكري للمنظمة — Intellectual Capital
- تنمية وتطوير القيادات الإدارية — Leadership Development
- تنمية الذكاء الوجداني للعاملين — Developing Emotional Intelligence
- تنمية القدرات الإستراتيجية للمنظمة — Developing Strategic Capabilities

تهتم هذه الإستراتيجيات بالتعرف على احتياجات الأفراد من المعارف والمهارات والتوجهات السلوكية اللازمة لتحسين الأداء وتطويره، ثم صياغة الأنشطة والفعاليات المناسبة لتوفير فرص التعلم لاكتساب تلك الاحتياجات، ثم تصميم الآليات التي يتم بمقتضاها ضمان نقل وتحويل الخبرات المكتسبة إلى موقع العمل. وبذلك تضم هذه الإستراتيجيات أمرين متكاملين: الأول ، هو الفعاليات التدريبية التي تنقل إلى الفرد المعارف والمهارات والتوجهات السلوكية المرغوبة في العمل، وتتيح له فرصة الفهم والاستيعاب والتدرب على التطبيق في موقع التدريب، والتغلب علة مقاومته لتغيير سلوكه في العمل. والأمر الثاني، هو توفير التوجيه والإرشاد والمساندة من جانب القادة والمشرفين لمساعدة الفرد على تطبيق ما اكتسبه أثناء التدريب، والعمل معه لتجاوز الفجوة التي تفصل عادة بين التدريب وبين التطبيق الفعلي. وباكتمال الأمرين يتحقق التعلم، بمعنى تغيير سلوك العامل إلى النمط المستهدف الذي يحقق أغراض المنظمة، وفي ذات الوقت يوفر له فرص أعلى لتحقيق ذاته وإشباع رغباته.

ومن المهم تأكيد ضرورة المشاركة الفعالة والمستمرة من جانب الأفراد أنفسهم في تفعيل الإستراتيجية وذلك بطرح تصوراتهم حول احتياجاتهم التدريبية، وإبداء الرأي في مدى مناسبة الفعاليات التدريبية التي تم تصميمها، وكذا التفاعل والحوار المتصل مع القادة والمشرفين لتهيئة ظروف التطبيق.

إستراتيجيات التعلم التنظيمي

يقصد بالتعلم التنظيمي أن يتم تغير نظم وأساليب وممارسات التنظيم في جوانب مختلفة منه بناء على الخبرة والمعرفة المكتسبة من التجارب والممارسات الحية السابقة. كما قد يتم التعلم التنظيمي بالتعرف على النماذج السائدة خارج المنظمة ثم تهيئة الظروف الداخلية لاستقدام تلك الخبرات والعمل على توطينها داخل المنظمة. ويعرف Marsick[9] التعلم التنظيمي بأنه:

" Co-ordinated systems change, with mechanisms built in for individuals and groups to access, build and use organizational memory, structure and culture to develop long-term organizational capacity".

من هذا التعريف تتضح عناصر التعلم التنظيمي فيما يلي:

1. عمليات التغيير المخطط والمتناسق في النظم.
2. إمكانيات تفاعل أفراد وجماعات العاملين مع النظم الجديدة.
3. إعادة بناء واستخدام ذاكرة المنظمة، والهيكل التنظيمي، وثقافة المنظمة.
4. تنمية قدرات تنظيمية أعلى في المدى الطويل.

أي أن التعلم التنظيمي يدور حول تنمية قدرات المنظمة على الأداء والتنافس وتحقيق الأهداف، من خلال التغيير المخطط للنظم المعمول بها، وإعادة صياغة قواعد المعلومات والهياكل التنظيمية وثقافة المنظمة لتفعيل الاستفادة من الخبرات والمعارف الجديدة في تنمية القدرات التنافسية للمنظمة على المدى البعيد. فهي تغييرات تدوم فترة مناسبة، وليست مجرد فورات طارئة لا تستمر طويلاً. ويتحقق التعلم التنظيمي من خلال زيادة معارف وخبرات ومهارات أعضاء المنظمة، لذا فإن تيسير تعلم الأفراد واكتسابهم أنماط معرفية جديدة هو الأساس في تعلم المنظمة ذاتها. ومن ثم، فإن تنمية رأس المال البشري بالاستثمار في تدريب وتنمية الموارد البشرية المتاحة للمنظمات هو السبيل الرئيسي للتعلم التنظيمي.

وتسترشد إدارة الموارد البشرية في بناء إستراتيجية التعلم التنظيمي بالمبادئ التالية:

---

9 Marsick, V J, " Trends in managerial invention: creating a learning map" , Management Learning, 21(1), pp 11-33.

1. صياغة رؤية المنظمة Vision باعتبارها كيان يهدف إلى استثمار التفكير الإستراتيجي ويتبنى منهج الإدارة الإستراتيجية ، وتأكيد وضوح هذه الرؤية والاقتناع بها من جانب جميع العاملين بالمنظمة.
2. تهيئة الفرص للعاملين للمشاركة في اقتراح الإستراتيجيات وتطوير النظم، وتأمين مناخ من الانفتاح الفكري الذي يحفز العاملين على التفكير والإبداع والمساهمة بالأفكار في إثراء القاعدة المعرفية Knowledge Base للمنظمة.
3. تنمية فرص الحوار والاتصالات المفتوحة عبر المنظمة فيما بين الأفراد ومجموعات العمل والقادة، بما يثري فرص التوصل إلى المعارف والخبرات المختزنة لدى أعضاء المنظمة ، وكذا الانفتاح على الرصيد المعرفي المتراكم خارج المنظمة، ومن ثم تتكامل فرص حدوث التعلم التنظيمي.
4. تحدي الأفكار السائدة، ومراجعة المفاهيم المستقرة من خلال المناقشة والاستفسار والتساؤل عن جدواها، بما يحفز الأفراد إلى مراجعة مفاهيمهم والسعي إلى تجديدها وتطويرها بما يوافق المستوى المعرفي المتجدد.
5. تشجيع الأفراد على التفكير والابتكار والتجديد من خلال تقديم الحوافز المختلفة.

من هذه المبادئ تتأكد حقيقة مهمة، وهي أن التعلم التنظيمي هو نتيجة لتعلم أفراد المنظمة، أي أن المنظمة بذاتها لا تنتج التعلم، ولكنها تستجيب لما يتعلمه أعضاؤها وتتيح لهم الظروف المناسبة لتفعيل الأنماط المعرفية الجديدة التي اكتسبوها بالخبرة والتعليم والممارسة والتدريب الرسمي وغير ذلك من أساليب اكتساب المعرفة.

المعرفة هي ناتج التعلم، ومن ثم تصبح جدوى التعلم أفعل إذا توفرت إستراتيجية تسمح بالاستفادة من المعرفة الجديدة ووضعها موضع التطبيق. وتهتم إستراتيجية إدارة المعرفة بالتعامل مع المعرفة باعتبارها من أهم الموارد والثروات التي تتاح للمنظمة. ولذا تعمل الإستراتيجية على تيسير تدفق المعرفة بين أعضاء وقطاعات المنظمة، والعمل على نشرها وتبادلها حتى يتعاظم تأثيرها في تحويل وتطوير أنماط الأداء. وتتحدد مصادر المعرفة في ثلاثة هي:

1. المعرفة الكامنة والمختزنة داخل أفراد المنظمة.
2. المعرفة المعلنة للمنظمة والمتمثلة في قواعد معلومات، إحصائيات تقارير، خبرات سابقة، تكنولوجيات.
3. معرفة مستمدة من عناصر خارج المنظمة.

والمهم التأكيد أن مجرد توفر مصادر المعرفة لا يكفي، وإنما يجب أن تتم عمليات مختلفة داخل المنظمة لتشغيل تلك المدخلات المعرفية وتحويلها إلى أنماط معرفية قابلة للاستخدام، حيث تحاكي تلك العمليات ما يحدث في المخ الإنساني من تشغيل للمعلومات والمتغيرات المختلفة التي يتم إدراكها وصولاً منها إلى مفاهيم ومدركات ومعان لها تأثير في تحديد سلوكه الظاهر والباطن.

وتتبلور تلك العمليات التشغيلية في:

- تحويل معرفة الأفراد الكامنة إلى معرفة معلنة بإتاحة الفرص للتفاعل فيما بينها وبين عناصر السلطة والتعبير الرسمي عن سياسات ومفاهيم المنظمة.
- فتح قنوات الاتصال لتيسير تدفق وتبادل المعرفة بين أجزاء ومستويات المنظمة المختلفة.
- تنظيم عملية اختزان المعرفة الناشئة والمتجمعة من عمليات التحويل والتبادل المعرفي، وتكوين رصيد معرفي يمكن استرجاعه واستخدامه فضلاً عن تحديثه.
- تنظيم عمليات النشر والتوزيع للمعرفة الناشئة بحيث يتم إدماجها في صلب عمليات المنظمة وبذلك تحدث تأثيرها.
- تشجيع الاستخدام الفعلي التنظيمي باتخاذها معايير في التوجيه والتقييم والحكم على كفاءة الإنجاز. والنتيجة الأساسية لتلك العمليات أن تنشأ معرفة تنظيمية جديدة تكون الأساس في تكوين قدرات المنظمة التنافسية.

إستراتيجية تنمية رأس المال الفكري

يمثل رأس المال الفكري الأصول غير الملموسة Intangible Assets التي تملكها المنظمة. وتضم هذه الأصول العلامات التجارية المميزة لمنتجات المنظمة والتي يدركها العملاء ويقبلون على الشراء بحافز منها، السمعة الجيدة التي تكونت نتيجة نجاح المنظمة في خدمة عملاءها وتفوقها في إشباع احتياجاتهم، الخبرات المتراكمة والتقنيات التي نجح أعضاء المنظمة في تطويرها، براءات الاختراع، دراسات الجدوى، وقواعد المعلومات وغير ذلك من منتجات العقل الإنساني. وتتجمع منتجات فكر العاملين في المنظمة لتشكل رأس المال البشري The Human Capital والذي تسعى إستراتيجية تنمية رأس المال الفكري لاستثمار طاقاته للوصول على مزيد من الإبداعات التي تضاف إلى رأس المال الفكري للمنظمة.

وعلى نمط ميزانية الأموال التي تحصر أصول وخصوم المنظمة معبراً عنها بقيم مالية، تطور أيضاً مفهوم " ميزانية راس المال الفكري" التي قدمها Mayo[10] على النحو التالي:

الأصـــــول	الخصـــــوم
- التعلم المستمـــــــــر	- التدريب غير المخطط والمتقطع
- الخبرة المتجـــــــددة	- الخبرات المتقادمة Out-of-date
- استمرارية فرق العمل المتعاونة	- عدم الاستقرار وتفكك الفرق
- المعــرفة المشــتركة والقابـلة للتداول	- انحباس المعرفة داخل الفرد
- التنظيم المـــــــــرن	- الهيكل التنظيمي الجامد
- تشكيلة متكاملة من التخصصات	- خبرات منعزلة ومتباعدة
- أخطـاء وتجـارب كـانت مصـدر للتعلم	- ثقافة إلقاء اللوم على الآخرين عند الخطأ
- إجمالي الأصول	- إجمالي الخصوم

10 Mayo, A, " The Learning Organization and Knowledge management", presentation at the IPD annual conference, October 1998, in Michael Armstrong, Op.Cit.,p.227.

وعلى نحو ما يحدث في المحاسبة المالية، فإن استثمار فكرة الميزانية تعني أن تعظيم الأصول و تخفيض الخصوم يترتب عليه زيادة الأرباح[الفرق بين الأصول والخصوم]، وبنفس المنطق فإن تنمية الأصول الفكرية وتخفيض الخصوم الفكرية [أي المعوقات والتوجهات السالبة] يحقق تنمية راس المال الفكري للمنظمة الذي هو مصدر كل إنجاز وتفوق.

تتجه إستراتيجيات تنمية القيادات الإدارية إلى تطوير قدرات وطاقات المنظمة التنافسية من خلال تطوير أنماط القيادات الإدارية المتاحة لها. ويقصد بذلك أن تتحول مفاهيم وأساليب القادة في المنظمة إلى نمط مرن متحرر يواكب المتغيرات ويتعامل في كل موقف بما يناسبه، كل ذلك بغرض إحداث تأثير إيجابي في العاملين حتى يرتفع مستوى أداءهم ليحقق المنظمة أهدافها. إن تطوير وتنمية القيادات الإدارية في الأساس هو فرع من عملية التعلم ينبغي أن يتكامل مع إستراتيجيات التعلم الفردي لأعضاء المنظمة، وعمليات التعلم التنظيمي حتى تحدث جميعها الآثار المطلوبة.

وتهتم إستراتيجية تنمية القيادات الإدارية بتأكيد الأمور التالية:

- إدراك القادة لإستراتيجيات المنظمة وسياساتها والفلسفة الإدارية العامة التي تعتمدها في إدارة مواردها لتحقيق أهدافها.
- فهم واستيعاب مجموعات الإستراتيجيات الوظيفية المختلفة وتبين أدوارهم كعناصر فاعلة في تحقيقها.
- إدراك المنهجية الجديدة لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، واستيعاب مدلولاتها بالنسبة للعمل القيادي في مختلف مواقع المنظمة.
- متابعة وتفهم المتغيرات الحاصلة في المنظمة وفي المناخ المحيط بها، واستيعاب معانيها بالنسبة لخطط وبرامج المنظمة وفرص تحقيقها.
- فرز القادة الواعدين المبشرين بأداء متميز، والتركيز على تنمية قدراتهم وإلقاء الأضواء عليهم باعتبارهم ركائز التغيير والتجديد في المنظمة.
- تهيئة الفرص لمشاركة القادة في عمليات التنمية الذاتية، وتشجيعهم على طرق أبواب المعرفة من داخل المنظمة وخارجها، وتيسير فرص التعليم والدراسات المتخصصة للمتميزين منهم.
- تصميم مسارات التقدم الوظيفي للقادة الإداريين، وتعيين الشروط والمواصفات ومعايير التقييم لتحقيق هذا التقدم.

وفي جميع الأحوال، ينبغي التأكيد على أن عملية تنمية القيادات الإدارية لا تتم في فراغ، أو باعتبارها غاية في ذاتها، وإنما هي وسيلة إلى مساعدة المنظمات على تحقيق أهدافها. ومن ثم ، ورغم أن محل التنمية هو القائد الإداري[أي شخص محدد]، فإن غاية التنمية أن يوظف هذا الشخص خبراته وطاقاته الفكرية ومعرفته التخصصية في تنفيذ إستراتيجيات المنظمة وقيادة

مواردها البشرية وتنسيق استخدام مختلف الموارد المادية والتقنية والمادية للوصل بالمنظمة على غاياتها. وتمر عملية تنمية القيادات الإدارية حسب تقدير Harrison[11] بمراحل ثلاثة هي:

1. تحليل الاحتياجات الحالية والمستقبلية من القدرات والخبرات القيادية للمديرين بالمنظمـــــــــة.
2. تحـليل الطاقـات القياديـة المـتاحة والمـتوقعة لفـريق القيـادة الإداريـة بالمنظمـــــــــــــة.
3. تصـميم السياسـات والخطـط الملاءمـة لسـد الفجـوة بيـن المسـتويات المطـلوبـــة [المسـتهدفة] مـن الخـبرات والقـدرات القياديـة، وبيـن المستويات الفعلية المتاحة.

وتمثل إستراتيجية تنمية القيادات الإدارية أحد أهم التحديات التي تواجه المنظمات المعاصرة نظراً لما تتكلفه من جهد وخبرة وتكلفة، ثم في ذات الوقت تكون المنظمة معرضة لفقد القيادات التي تم تنميتها وتطويرها نتيجة عوامل التسرب المختلفة وخاصة السحب بمعرفة المنافسين. لذلك تتضح أهمية تكامل تلك الإستراتيجية مع إستراتيجية تكوين الموارد البشرية بالتركيز على عناصر المحافظة على القيادات وابتكار الأساليب والحوافز والمغريات التي تجعلهم يفضلون الاستمرار في العمل بالمنظمة.

ومن أهم المبادئ الواجب مراعاتها في بناء إستراتيجية تنمية القيادات الإدارية ما يلي:

- الـتأكيد عـلى شـمولية المعـرفة الـتي يتمـتع بهـا القـائد الإداري وعـدم انحصاره في نطاق تخصص معرفي ضيق.
- التركيز في تنمية القيادات الإدارية على المفاهيم والأطر الفكرية وبناء النماذج Models، مع تحميلهم مسئولية البحث في إمكانيات تحويرها وتطبيقها في مواقف العمل الخاصة بهم. أي الغرض تنمية قدرة القادة على تصميم نظم وتقنيات مواكبة لظروف منظماتهم، وبذل الجهد الفكري لتطوير وإعادة صياغة الأطر الفكرية والنماذج الشائعة على تطبيقات متخصصة في منظماتهم.

---

11 Harrison, R, Employee Development, 2nd edn, London: Institute of Personnel and Development, 1997.

- إشـــراك القـــادة الإداريـــين فـــي تصميـــم التدخـــلات التدريبيـــة Training Interventions، وإسناد أدوار مهمة لهم في إدارة النقـــاش وتـبادل الآراء وعصـف الأفكـار مـن خـلال تقـنيات الـتدريب التفاعـلي Interactive Training.
- تأكيد مفاهيم إدارة الجودة الشاملة في إستراتيجية تنمية القيادات الإدارية والـتركيز عـلى مفـاهيم العمـليات Processes، علاقـات الخـادم – عمـيل Client-Server، وإرضاء العميل Customer Satisfaction وبيان تأثيرات تلك المفاهيم وتطبيقاتها في العمل القيادي.
- الـتركيز عـلى مفهـوم "الـتغيير" Change ودور القـائد الإداري كداعيـة للـتغيير ومسـئول عـن إدارة الـتحولات الرئيسـية فـي المـنظمة اسـتجابة واستثماراً للتغييرات في المناخ المحيط، وتنمية قدراتهم على التعامل مع مظاهر مقاومة التغيير الكامنة في أنفسهم والتي يبديها العاملون معهم.

وبشكل عام، تعتبر إستراتيجية تنمية القيادات الإداريـة أحد أهم المداخل لتفعيل منهجية إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في المنظمات المعاصرة.

إستراتيجية تنمية الذكاء الوجداني

يعـرف Goleman[12] الذكـاء الوجدانـي بأنـه قـدرة الإنسـان عـلى اكتشـاف مشاعره ومشاعر الآخرين، وضبط مشاعره وتنظيم عملها في نفسه وتأثيرها في العلاقات مـع الآخرين. وكذا اكتساب وتفعيل الدوافع الكامنة في الفرد، وهو يرى أن الذكاء الوجداني يتركب من أربعة عناصر:

1. إدارة الـنفس Self-management، وهي القدرة على ضبط النفس وإعادة توجيه المشاعر الثائرة والتحكم في السلوك الشخصي، وفي نفس الوقت توجيه السلوك نحو تحقيق أهداف إيجابية. ويحتاج الإنسان في ممارسة إدارة الـنفس إلى القـدرات الست الـتالية: الـرقابة الذاتيـة Self-control، المصداقية Trustworthiness، المبادرة Initiative، التكيف Adaptability، قبول التغييـــر Openness to change، الرغبـــة فـــي الإنجـــاز Desire to achieve.

12 Golemanv D, " Emotional Intelligence", presentation at IPD Conference, October 1999, in Michael Armstrong, Op.Cit., p.229.

2. معرفة النفس Self-awareness، وهي قدرة الفرد على معرفة نفسه واكتشاف حالاته المعنوية وما يثيره ويغضبه، وما يريحه ويرضيه، وإدراك دوافعه الشخصية بوضوح، ومصارحة النفس . وترتبط هذه المعرفة بقدرات الثقة في النفس، التقييم الواقعي للذات والقدرة على نقد الذات.

3. المعرفة الاجتماعية Social awareness، وهي القـــدرة علــــى إدراك التركيب الوجداني ومشاعر الآخرين، ومهارة التعامل مع الناس بما يوافق حالاتهم العاطفية. وتتطلب هذه المعرفة درجة من التعاطف مع الآخرين والإحساس بالفروق الثقافية والتعامل معه الثقافاتَ المختلفة بمرونة.

ويقدم Goleman الإجراءات التالية لبناء الذكاء الوجداني في أفراد المنظمة:

- تقدير مطالب العمل من الناحية العاطفية ونوعيات المشاعر المناسبة لحسن أداء العمل والمهارات الوجدانية اللازمة للفرد.
- تقييم الأفراد ورصد مستويات تطورهم الوجداني ومدى ما يتمتعون به من المهارات الوجدانية اللازمة لأداء أعمالهـــــم.
- تهيئة الأفراد لتقبل محاولات تنمية مهاراتهم الوجدانية، وحفزهم على المشاركة الفاعلة في عملية تنمية الذكاء الوجداني باعتبار ذلك في صالحهم الشخصي.
- تشجيع الأفراد على تصميم عملية تنمية الذكاء الوجداني بجهودهم الذاتية، أي أن ينبع التغيير منهم أكثر من كونه مفروضاً عليهم من سلطـــــة الإدارة.
- إتاحة الفرصة للأفراد لاكتساب المهارات الوجدانية الجديدة وممارستها، وتوفير معلومات عن تقييم الأداء الجديد ومدى التغير الإيجابي الذي تحقـــــــــــق.

تنمية القدرات الإستراتيجية للمنظمة

ستكون النتيجة الأساسية لبناء وتنفيذ مجموعة الإستراتيجيات السابقة هي تنمية القدرات الإستراتيجية للمنظمة بوجه عام، بما يعني زيادة قدرة المنظمة وقياداتها والعاملين بها على إدراك ورصد حركة المتغيرات السريعة من حولها، وبناء رؤية مستقبلية واضحة ترشد خطواتها وفعالياتها، فهم واستيعاب تقنيات اتخاذ القرارات الإستراتيجية وعوامل نجاحها، إدراك عملية صنع

الإستراتيجية ومراحلها، والمهارة في الربط بين الإستراتيجيات وبين ظروف التنفيذ، ثم إدارة المعرفة التنظيمية وتيسير التعلم التنظيمي. تلك القدرات الإستراتيجية تعتبر من أهم الأصول المعرفية للمنظمة المعاصرة والتي تسهم في بناء وتنمية وتفعيل قدراتها التنافسية.

خلاصة

- تتوقف قيمة الإستراتيجية في نهاية الأمر على وضعها موضع التنفيذ وتطبيقها على أرض الواقع. ولن يكون للإستراتيجية أي قيمة تذكر، ومهما بذل في إعدادها من جهد ووقت ومال، إن ظلت حبيسة أذهان القادة الإداريين وأضابيرهم أو مخزونة في قواعد معلومات تستكين داخل الحاسبات الآلية. ويتطلب التطبيق الفعال لإستراتيجيات الموارد البشرية توفر الشروط التالية:

- الترابط الوثيق بين أهداف وغايات إستراتيجيات الموارد البشرية وبين الإستراتيجيات العامة والوظيفية الأخرى بالمنظمة.
- الوضوح والشفافية في أهداف وغايات الإستراتيجية وتأثيراتها على العاملين ومتطلبات تنفيذها من جانبهم.
- التحقق من توافر الموارد المادية والتقنية والمالية اللازمة لتنفيذ الإستراتيجيات، أو وضع البرامج والآليات الكفيلة باستكمال ما ينقص منها.
- توفر نظم معلومات فائقة الدقة والشمول تسمح بمتابعة الأداء الإستراتيجي والتحقق من توافق التنفيذ مع عناصر وتوجهات الإستراتيجية، وبما يحقق للمنظمة القدرة على التدخل السريع حال ظهور بدايات للانحراف، ومن ثم تحويل اتجاه التنفيذ إلى الوجهة الصحيحة.
- التقييم المستمر لفعالية تنفيذ الإستراتيجيات وتحقيقها للأهداف المحددة، والمرونة في تعديلها وتطويرها حسب مقتضى الأحوال.

